



**CESAG** Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE  
EDUCATION  
(CEE)**

**MBA-Ingénierie et  
Gestion de la Formation  
(MBA-IGF)**

**14<sup>ème</sup> Promotion  
(2013-2014)**

**Mémoire de fin d'études**

**THEME**

**ACCOMPAGNEMENT DES COLLECTIVITES LOCALES AU SENEGAL :  
ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION POUR LES AGENTS  
DES SERVICES DECONCENTRES DE LA DIRECTION D'APPUI AU DEVELOPPMENT LOCAL  
(DADL)**

**Présenté par :**

**Marie NDIAYE**

**Dirigé par :**

**Babacar DIAKHATE**

Conseiller en organisation au Bureau  
Organisation et Méthode (BOM),  
Formateur associé au CESAG

**MAT 2015**

# REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier très sincèrement mon époux pour avoir accepté de financer cette formation. **Assane**, qu'Allah t'accorde sa bénédiction.

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble des agents de la DADL plus particulièrement aux chefs des SRADL, au responsable du CNDFI et aux chefs de Divisions pour la qualité de leurs contributions et de leur soutien sans faille dans la rédaction de ce mémoire.

Je remercie l'ensemble des professeurs du MBA/IGF et les étudiants de la première promotion MBA/IGF pour la qualité des échanges que nous avons eus durant toute la formation.

Enfin, un très grand merci à **Babacar DIAKHATE** pour son encadrement et sa disponibilité mais surtout pour m'avoir si généreusement fait profiter de son expertise.

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>I</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES .....</b>	<b>V</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE:CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>3</b>
<b>CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>4</b>
1.1. Contexte et Justification.....	4
1.2. Problématique.....	8
1.3. Hypothèses de recherche.....	11
1.4. Objectif général.....	11
1.5. Intérêt de l'étude.....	11
<b>CHAPITRE 2: CADRE CONCEPTUEL .....</b>	<b>13</b>
2.1. Décentralisation : .....	13
2.2. Accompagnement .....	15
2.3. Besoins en formation .....	16
2.4. Plan de formation:.....	17
<b>CHAPITRE3: DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>19</b>
3.1. Identification et l'analyse des besoins en formation .....	20
3.2. Priorisation des besoins .....	22
3.3. Planification des formations.....	22

3.4. Difficultés et limites de l'étude : .....	22
<b>DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS .....</b>	<b>23</b>
<b>CHAPITRE 1 : ANALYSE DES BESOINS INSTITUTIONNELS DE LA DADL.....</b>	<b>24</b>
1.1. Rappel historique de la structure.....	24
1.2. Missions de la DADL et son organisation.....	26
1.3. Analyse de l'environnement professionnel des agents .....	30
1.4. Analyse des informations issues de la documentation et des attentes des partenaires locaux 32	
1.5. Référentiel de compétences.....	36
1.6. Analyse des résultats des enquêtes .....	38
<b>CHAPITRE 2:IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION .....</b>	<b>42</b>
2.1. Les compétences acquises .....	42
2.2. Besoins en formation : .....	45
<b>CHAPITRE 3: PRIORISATION DES BESOINS EN FORMATION.....</b>	<b>50</b>
<b>CHAPITRE 4: ELABORATION DU PLAN DE FORMATION.....</b>	<b>52</b>
4.1. Objectifs du programme de formation .....	52
4.2. Propositions de modules de formation.....	54
4.3. Planning des formations.....	58
<b>CHAPITRE 5: RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>66</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE :.....</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>71</b>

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon selon les services.....	21
Tableau 2 : Synthèse des services offerts par les SADL.....	27
Tableau3 : Types de compétences à acquérir par les agents selon les missions.....	32
Tableau 4:Types de compétences à acquérir par les agents selon les attentes des élus locaux.....	33
Tableau5 : Types de compétences à acquérir par les agents selon les attentes des OCB et autres partenaires.....	34
Tableau 6 : Référentiel de compétences des agents des SADL.....	36
Tableau 7: Répartition de l'échantillon selon les régions.....	38
Tableau 8: Besoins en formation des SRADL.....	46
Tableau 9: Besoins en formation des SDADL et des CADL.....	46
Tableau 10: Besoins en formation des SRADL pour l'accompagnement des OCB.....	48
Tableau 11: Besoins en formation des SDADL et des CADL pour l'accompagnement des OCB.....	49
Tableau12 : Priorisation des thèmes de formation.....	50
Tableau 13: Listes des modules.....	54
Tableau 14: Planning des formations.....	58
Tableau 15 : Budget prévisionnel.....	63

# LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1: Types de poste occupé par les agents enquêtés.....	39
Graphique 2 : Profession des agents.....	40
Graphique 3 : Répartition selon le sexe .....	41
Graphique 4 : Type de compétences acquises pour appuyer les élus selon le niveau d'intervention	43
Graphique 5 : Compétences acquises pour appuyer les OCB .....	44
Graphique 6 : Besoins en formation pour appuyer les élus selon le niveau d'intervention.....	45
Graphique 7 : Besoins pour accompagner les OCB.....	48

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# SIGLES ET ABBREVIATIONS

<b>AMO :</b>	Assistance à la Maîtrise d’Ouvrage
<b>ATA :</b>	Agent Technique d’Agriculture
<b>ATE :</b>	Agent Technique d’Elevage
<b>ATEF:</b>	Agent Technique des Eaux et Forets
<b>ARD :</b>	Agence Régional de Développement
<b>CADL :</b>	Centre d’Appui au Développement Local
<b>CER :</b>	Centre d’Expansion Rurale
<b>CERP :</b>	Centre d’Expansion Rurale Polyvalent
<b>CESAG :</b>	Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion
<b>CL :</b>	Collectivité Locale
<b>CNDCL :</b>	Conseil National de Développement des Collectivités locales
<b>CNDFI :</b>	Centre National de Documentation, de Formation et d’Information
<b>CNFPT :</b>	Centre National de la Formation Publique Territoriale
<b>DER :</b>	Direction de l’Expansion Rurale
<b>DADL :</b>	Direction d’Appui au Développement Local
<b>GIC :</b>	Groupement d’Intérêt Communautaire
<b>GPS :</b>	Global Position Système
<b>ITA :</b>	Ingénieur des Travaux Agricoles
<b>IATGU :</b>	Ingénieur de l’Aménagement du Territoire et de la Gestion Urbaine
<b>MGLDAT :</b>	Ministère de la Gouvernance Locale, du Développement et de l’Aménagement du Territoire
<b>MBA/IGF :</b>	Master en Business Administration en Ingénierie et Gestion de la Formation
<b>METP :</b>	Maitresse d’Enseignement Technique Professionnel
<b>OCB :</b>	Organisation Communautaire de Base
<b>ONG :</b>	Organisation Non Gouvernementale

<b>PNDL</b>	: Programme National de Développement Local
<b>PRODDEL</b>	: Programme d'Appui à la Décentralisation et Au Développement Local
<b>SADL</b>	: Service d'Appui au Développement Local
<b>SDADL</b>	: Service Départemental d'Appui au Développement Local
<b>SRADL</b>	: Service Régional d'Appui au Développement Local
<b>STD</b>	: Service Technique Déconcentré
<b>UEMOA</b>	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# INTRODUCTION

Le processus de décentralisation est introduit au Sénégal avant les indépendances avec la création des communes (Saint-Louis, Gorée, Dakar et Rufisque) à partir de 1872. Il s'est consolidé après l'accession à l'indépendance par une nouvelle organisation administrative et territoriale et l'adoption du code de l'Administration communale (loi 66-64 du 30 Juin 1966) qui précise l'organisation, le fonctionnement et les missions des communes de droit commun créées.

En 1972, une première réforme est survenue avec la loi 72-25 du 25 avril 1972 créant un nouvel échelon de gouvernance locale, les communautés rurales qui visent une meilleure responsabilisation des populations dans la gestion de leurs propres affaires. Cette réforme a été renforcée par celle de 1996 à travers la loi 96-06 du 22 mars 1996 qui consacre la région comme troisième ordre de collectivité locale au Sénégal après la commune et la communauté rurale.

Toutes ces réformes ont pour objectif d'assurer à la fois une meilleure administration et un aménagement cohérent du territoire tout en corrigeant les disparités. C'est en ce sens que le législateur a doté ces collectivités de personnalité morale et juridique avec comme principe la libre administration tout en procédant à un transfert des compétences et des ressources à travers la loi 96-07 du 22 Mars 1996.

Ces missions dévolues aux différents niveaux de collectivités locales exigent à la fois des ressources financières et humaines mais doivent être également accompagnées par un niveau de déconcentration capable d'assurer l'encadrement.

L'évolution actuelle du processus de décentralisation et son exigence d'assurer une offre de service de qualité crée de nouveaux besoins en matière de compétences tant au niveau des collectivités locales qu'au niveau des services d'appui conseil. Cette exigence devient plus accrue dans un processus de décentralisation en perpétuel changement dont la dernière réforme est matérialisée par l'Acte III de la décentralisation.

Face à cette situation, quels doivent être les profils des agents chargés de l'accompagnement des élus et des populations en l'occurrence les agents de la Direction d'Appui au Développement Local (DADL)? Disposent-ils de compétences requises pour accompagner

convenablement les acteurs locaux dans le cadre de la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local?

Pour répondre à ces questions, l'étude tente d'analyser ces compétences, d'identifier les besoins en formation de ces agents, afin d'aboutir à la mise en place d'un plan de formation basé sur une démarche d'ingénierie. Elle s'articule autour de deux parties.

La première concerne le cadre théorique et méthodologique qui présente le contexte de l'étude, la problématique du renforcement de compétences des cibles et la démarche méthodologique initiée pour aboutir aux résultats. Ensuite la deuxième et dernière partie est consacrée à l'analyse des résultats. Dans cette partie il s'agira de procéder à l'identification et à l'analyse des besoins en formation, à l'élaboration du plan de formation et à la formulation des recommandations qu'il convient de prendre en charge pour une mise en œuvre correcte du plan.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE:CADRE  
THEORIQUE ET  
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

# CHAPITRE 1: CADRE THEORIQUE

## 1.1. Contexte et Justification

L'accompagnement des collectivités locales est marqué en 1996 par la création du décret d'application n° 96-1123 du 27 décembre 1996 relatif à l'utilisation par les services extérieurs de l'Etat dans la région à travers les conventions types. Ceci a pour objet de permettre aux Services Techniques Déconcentrés (STD) de l'Etat d'appuyer les collectivités locales dans la préparation, l'exécution et la délibération des actes et décisions de leurs organes. Il faut aussi noter la création des Agences Régionales de Développement (ARD) qui sont des établissements publics dont la mission est d'apporter aux collectivités locales l'appui-conseil et l'assistance technique nécessaire, de coordonner la planification et les actions de développement local au niveau région. En d'autres termes, l'ARD, bras techniques des collectivités locales, se focalise beaucoup plus sur les actions d'envergure régionale.

Parmi ces STD figurent en bonne place les services déconcentrés de la Direction d'Appui au Développement Local (DADL) qui sont les Services d'Appui au Développement Local (SADL) basés au niveau des régions, des départements et des arrondissements. En effet, ces différents services qui ont longtemps cheminé avec les collectivités locales, ont pour mission de contribuer au développement local par des actions d'appui conseil, de renforcement de capacités, d'appui technique et de suivi des activités des collectivités locales et des populations à la base à travers les Organisations Communautaires de base (OCB) .

Les rôles des SADL ont largement évolué, des activités d'animation rurale à travers des actions de sensibilisation et d'organisation des populations dans les années 60, à la planification, l'élaboration et l'appui à l'exécution des projets, la formation des acteurs à la base de 1972 à nos jours. Ces rôles des SADL qui ont été maintes fois révisés pour être en phase avec les options politiques dégagées par l'Etat, ont connu une évolution avec les dernières réformes sur la décentralisation. Cette révision des missions permet un meilleur accompagnement des collectivités locales qui ne disposent pas, dans leur majorité, de ressources humaines de qualité, mais connaissent aussi des problèmes de renouvellement des élus après chaque élection locale. Ce qui nécessite leur formation. La faiblesse du niveau d'instruction pour la plupart des élus constitue également une contrainte liée à la fonction et un motif d'accompagnement pour leur permettre d'assurer les missions qui leur sont dévolues.

Toutefois ces actions d'accompagnement et les politiques mises en œuvre jusque-là n'ont pas permis aux collectivités locales d'aspirer au niveau de développement souhaité.

C'est pourquoi après plusieurs décennies de décentralisation, l'Etat a jugé nécessaire de corriger les dysfonctionnements et les incohérences et de créer les conditions d'un développement territorial durable et compétitif à travers une nouvelle réforme appelé Acte III de la décentralisation.

Cette nouvelle réforme mise en place pour l'approfondissement de la décentralisation a pour objectif de favoriser des territoires viables et compétitifs porteurs d'un développement durable. En effet, l'Etat s'est engagé dans cette réforme suite aux limites des précédentes politiques parmi lesquelles on peut noter la faiblesse des capacités d'intervention des acteurs du développement local et les insuffisances liées aux mécanismes de financement du développement local. A cela, s'ajoutent les incohérences et les disparités persistantes entre les collectivités locales dont la résultante est l'augmentation du niveau de pauvreté des populations.

Au regard de toutes ces faiblesses, des actions nécessitent d'être envisagées de façon plus concrète et organisée en gardant en ligne de mire les propos contenus dans le discours du Président de la république lors du Conseil National de Développement des Collectivités Locales (CNDCL) du 19 mars 2013<sup>1</sup>.

Dans sa déclaration, il souligne que *« cette nouvelle politique de décentralisation va permettre de bâtir le développement du Sénégal à partir des opportunités, atouts et potentialités de chaque terroir »*. En plus, la directive à retenir de la Déclaration de Politique Générale du Premier ministre indique que *« L'action du Gouvernement sera principalement marquée par les options stratégiques suivantes : la consolidation des bases d'une gouvernance démocratique, transparente, plus rigoureuse, plus efficace, basée sur la satisfaction des besoins prioritaires des populations et la lutte contre les injustices sociales ; le renforcement de la décentralisation et la territorialisation des politiques publiques, en vue de donner une plus forte impulsion au développement des terroirs »*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Extrait du discours du Président Macky SALL lors du CNDCL du 19 mars 2013

<sup>2</sup> Déclaration de politique général du PM Abdoul Mbaye, 10 septembre 2012

Il ressort de ces deux déclarations, que l'Etat s'engage résolument à mettre en place une réelle politique de développement territorial qui sera basée sur des ressources humaines compétentes chargées de booster les collectivités locales.

Ces collectivités qui, aujourd'hui, malgré les résultats obtenus après plusieurs années d'existence ont besoin d'être renforcées sur le plan organisationnel et financier. Ceci pour mieux assumer leurs missions et réaliser leurs activités en s'appuyant en partie sur les services techniques de l'Etat. Ces derniers, comme nous l'avons souligné plus haut sont chargés d'accompagner les acteurs locaux dans la mise en œuvre de cette nouvelle réforme qui vise les principaux objectifs suivants:

- une cohérence territoriale dans l'ensemble du pays;
- une clarification des compétences entre l'Etat et les collectivités locales ; un développement de la contractualisation entre ces deux niveaux décisionnels;
- et une modernisation de la gestion publique territoriale, avec une réforme des finances locales et une promotion soutenue de la qualité des ressources humaines<sup>3</sup>.

La réforme se réalise en deux phases<sup>4</sup> dont la première est effective depuis les élections locales du 29 juin 2014. Elle concerne la communalisation intégrale dans le double souci est de permettre aux CL du monde rural d'améliorer leurs conditions d'existence et d'accéder plus facilement aux financements des partenaires mais aussi d'harmoniser l'architecture du pays à l'instar de celle des pays de la sous-région. La commune est considérée comme l'échelon de gestion de proximité et de développement à la base où seront gérés les problèmes des populations et leur participation à l'impulsion du développement. C'est à ce niveau que plusieurs services de proximité seront développés (santé, éducation, administration...).

Le département est également érigé en CL en vue d'une homogénéité spatiale et socioculturelle gage d'une meilleure participation citoyenne et d'une administration de proximité. Cet échelon intermédiaire permettra d'appliquer une gouvernance locale et un développement territorial favorisant la synergie des communes.

La région en tant que collectivité locale est supprimée pour une meilleure prise en charge du développement économique et sociale des populations.

---

<sup>3</sup> Exposé des motifs Code Général des Collectivités Locale (CGCL)

<sup>4</sup> CGCL

Dans la deuxième phase, il est prévu entre autres la mise en place d'une fiscalité locale pour le département, la création des pôles de développement économique ou Pôles territoires et le transfert de nouvelles compétences aux collectivités locales. Ces pôles, espaces homogènes au plan historique, éco-géographique, socioculturel et économique, sont considérés comme des échelons de mise en cohérence des politiques de développement.

En effet, l'Acte III, dont les enjeux et défis sont multiples, constitue un espoir pour le développement des collectivités locales. Parmi ces enjeux figurent la réorganisation de l'espace de façon homogène, cohérente et plus appropriée au développement ; la création de territoires plus attractifs, compétitifs et capables de porter le développement territorial qui sera basé sur leurs opportunités et priorités. Il s'agit en quelque sorte d'une territorialisation des politiques publiques à travers la création des pôles territoires.

Face à ces enjeux, les défis sont majeurs et se situent à plusieurs niveaux. D'abord, le travail de conception, de programmation et de mise en œuvre des projets de territoires est la vocation principale de ces pôles mais ils auront également à gérer par délégation des missions de compétences générales au profit des départements et des communes. En effet, la finalité de ces différentes échelles de gouvernance est la contribution à la réduction des disparités et le développement harmonieux du pays.

En outre, ces nouvelles collectivités locales viennent d'être dotées de conseils avec de nouveaux élus qui doivent être accompagnés dans la mise en œuvre de cette réforme qui induit de nombreuses innovations.

La résolution de tous ces défis nécessite des acteurs locaux compétents et capables de piloter le développement territorial. Pour cela, la combinaison des savoirs, savoir-faire et savoir-être s'impose pour conduire une bonne politique de développement afin de participer pleinement à l'émergence des territoires.

La question d'appui-conseil et d'accompagnement, en tant que missions de l'Etat doit être un axe fort pour l'atteinte des objectifs de développement des collectivités territoriales. Or, pour atteindre ces objectifs l'Etat doit soutenir la réforme par une déconcentration qui accompagne le processus de la décentralisation notamment en dotant ses services techniques de capacités nécessaires en vue d'être plus dynamiques et d'assurer convenablement cette mission d'accompagnement technique.

En outre, les directives de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) sur les performances publiques exigent une administration forte capable de produire des résultats. En effet, le Ministère de la Gouvernance Locale du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MGLDAT), à l'image des autres départements ministériels, met l'accent sur la performance dans le cadre de l'exécution de ses missions en se basant sur la gestion axée sur les résultats tant au niveau central qu'au niveau des collectivités territoriales. Cette option dans laquelle se sont engagés le MGLDAT et ses différents services, nécessite une planification stratégique avec des objectifs et des résultats visibles auxquels tout le monde doit concourir, notamment les acteurs des collectivités locales. La mesure des performances des CL constitue un moyen de suivi et d'évaluation de leurs actions, ce qui nécessite aussi un accompagnement technique.

C'est dans ce contexte que les services d'appui au développement local sont appelés à exercer les missions qui leur sont assignées auprès des acteurs locaux. D'où la nécessité de les former et de renforcer leurs compétences pour plus d'efficacité et d'efficience dans l'accompagnement de ces acteurs locaux.

## **1.2. Problématique**

Les Services d'Appui au Développement Local (SADL), dont le maillage territorial existe jusqu'au niveau arrondissement, ont assuré depuis leur création, l'accompagnement des populations dans la mise en œuvre de leurs activités. En 2005, la Direction de tutelle a subi une mutation induisant un changement de dénomination et de paradigme passant de l'expansion rurale avec des actions orientées exclusivement vers le milieu rural, à l'appui au développement local et l'élargissement de leur champ d'activités au milieu urbain. Ces changements exigent de leur part une réadaptation de leurs missions et leur positionnement afin d'être en phase avec la nouvelle politique de décentralisation et de développement local initié par l'Etat pour une meilleure contribution au développement des collectivités territoriales en général et des populations en particulier.

Cette situation nécessite un renforcement perpétuel de leurs savoirs, savoir-faire et savoir être qui n'est pas souvent pris en compte par l'Etat dans sa politique de renforcement de capacités de ses agents dont le rôle est fondamental dans la mise en œuvre des politiques de décentralisation.

En effet, les constats qui ont été notés à travers une série de documentation nous amènent à souligner qu'il existe un vide juridique dans le cadre de la formation continue des agents de l'Etat chargés d'accompagner les collectivités locales. Au temps des Centres d'Expansion Rurale (CER), l'assistance et le contrôle dans la mise en œuvre de leurs activités étaient une obligation pour permettre aux agents d'améliorer leur rendement. Toutefois, cette assistance dans le domaine de la formation n'est plus de rigueur. Les dernières mutations intervenues dans les textes organisant les SADL n'ont pas mis l'accent sur cet aspect. Le cadre institutionnel et réglementaire existant est plutôt destiné aux acteurs locaux plus précisément aux élus.

Malgré cette insuffisance liée à la réglementation dans ce domaine, des tentatives de corrections sont initiées par le Ministère de tutelle à travers la création d'un service de la formation dont l'une des missions est d'assurer la coordination et l'élaboration d'une stratégie nationale de formation des acteurs de la Décentralisation et du Développement local<sup>5</sup>. Toutefois, ce plan n'est pas encore mis en œuvre.

Entre autres solutions aux problèmes de formation de ses agents, la DADL a créé le Centre National de Documentation de Formation et d'Information (CNDFI qui a conçu des plans de formation dont la mise en œuvre n'est pas effective du fait du manque de ressources.

Il faut également noter les limites des plans de formation existants. Ces derniers n'ont pas suivi une démarche d'ingénierie. Leur élaboration est simplement basée sur la collecte des besoins en formation mentionnés dans les rapports d'activités des agents.

La contribution à la prise en charge des besoins de renforcement de capacités des agents des services de l'Etat par les partenaires intervenant dans la décentralisation et le développement local pour lesquels ces services accompagnent la mise en œuvre des activités est à souligner. Parmi ces actions figurent par exemple les formations réalisées par le Programme Sénégal-Allemand d'Appui à la Décentralisation et Au Développement Local (PRODDEL) au profit des agents des services d'appui au développement local dans sa zone d'intervention (régions de Kaolack, Fatick et Kaffrine) en tant que formateurs pour les acteurs locaux. Ces types de formation, en général de courte durée, sont proposées pour favoriser la mise en œuvre des

---

<sup>5</sup> Document de stratégie de formation et de communication de la décentralisation et du développement local, Mars 2012, PNDL

projets et portent essentiellement sur les textes et documents liés aux activités du programme. Ils ne prennent pas en compte les besoins réels des agents.

Ces différents aspects prouvent jusque-là que les formations reçues par les SADL ne sont pas inscrites dans un cadre formel pouvant prendre en compte leurs réels besoins.

Face à ces multiples réalités, les agents des services d'appui au développement local éprouvent des difficultés pour jouer pleinement leur rôle d'appui et d'accompagnement des collectivités locales. D'ailleurs certains ne font qu'accompagner les activités des partenaires faute d'une insuffisance de formation continue dans un contexte en forte évolution.

Il est donc nécessaire de mettre en place un dispositif de formation cohérent basée sur une bonne identification des besoins en formation des agents et par conséquent l'élaboration d'un plan de formation. La mise en œuvre de ce plan permettra un meilleur accompagnement des collectivités territoriales dans l'exécution de la politique de décentralisation et de développement local mais favorisera également une bonne performance des agents.

Au regard de ce constat, on peut s'interroger sur comment améliorer la formation des agents des SADL afin qu'ils soient capables d'assurer correctement leurs missions dans le cadre de la mise en œuvre de la politique de décentralisation ? La prise en compte des besoins réels des élus et des populations permet-elle une meilleure identification des besoins de formation des agents des SADL? Comment prioriser ces besoins pour une formation efficace des agents? Quelle démarche faut – il adopter pour une meilleure analyse des besoins et une bonne planification des formations des agents des SADL? Telle est la problématique qui traverse le thème de notre étude. Pour tenter d'y apporter des réponses, nous avons posé les hypothèses de recherches suivantes :

### **1.3. Hypothèses de recherche**

**Hypothèse 1 :** L'adoption d'une démarche d'ingénierie adaptée permet d'identifier les besoins réels en formation des agents des SADL pour un meilleur accompagnement des collectivités territoriales et des OCB.

**Hypothèse 2 :** Une analyse des besoins réels de formation des agents contribue à une bonne planification des actions de formation des SADL.

### **1.4. Objectif général**

La recherche vise globalement le renforcement des compétences et des connaissances des agents chargés d'accompagner les collectivités locales dans la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de développement local par l'élaboration d'un plan de formation adapté à leurs besoins.

#### **1.1.1. Objectifs spécifiques**

- ✓ Identifier et analyser les besoins collectifs et individuels en formation des agents des services d'appui au développement local;
- ✓ Recenser et prioriser les actions de formation nécessaires
- ✓ Elaborer un plan d'actions de formation ;
- ✓ Proposer des recommandations pratiques pour le développement des compétences, la mise en œuvre et le suivi évaluation du plan de formation.

### **1.5. Intérêt de l'étude**

L'étude que nous avons menée sur les agents de la DADL a un triple intérêt. D'abord, elle permet à la DADL de disposer d'un outil de référence pour répondre aux besoins réels des agents en matière de formation et de renforcement de capacité. Le document pourrait être présenté aux partenaires et au Ministère de la Gouvernance Locale du Développement et de l'Aménagement du Territoire pour trouver des ressources nécessaires pour financer les modules de formation qui y sont identifiées.

Ensuite, cette étude nous permettra en tant qu'étudiant de mettre en application les outils théoriques acquis lors de notre formation mais également de renforcer nos compétences dans le domaine de la conception d'un plan de formation.

Enfin, pour le CESAG, cette étude constitue un moyen d'évaluer les compétences que nous avons acquises au cours de notre formation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 2: CADRE CONCEPTUEL

Cette étude s'effectue dans un contexte qui exige la clarification des concepts clefs à savoir, la décentralisation, l'accompagnement, le besoin de formation et le plan de formation. Les trois premiers concepts sont définis pour mieux faire comprendre la politique de décentralisation au Sénégal et sa mise en œuvre tandis que la définition des autres concepts vise l'éclairage de la démarche d'ingénierie qui sera adoptée.

### 2.1. Décentralisation :

Selon le dictionnaire de politique la Toupie<sup>6</sup>, "la décentralisation est une politique de transfert des attributions de l'Etat vers des collectivités territoriales ou des institutions publiques pour qu'elles disposent d'un pouvoir juridique et d'une autonomie financière. Le transfert de ces attributions, qui restent néanmoins sous la surveillance de l'Etat, permet de décharger ses administrations centrales et de confier les responsabilités au niveau le plus adapté".

Dans le guide de planification participative locale<sup>7</sup>, « La décentralisation est considérée comme une forme d'organisation administrative par laquelle l'Etat transfère des pouvoirs à des entités distinctes dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière ». Ce guide distingue deux types de décentralisation : la décentralisation territoriale qui est un transfert de pouvoirs de l'Etat à des collectivités locales qui s'administrent librement et la décentralisation fonctionnelle ou technique qui consiste en un transfert de pouvoirs de l'Etat à des entités administratives spécialisées dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière (universités, hôpitaux, ...).

Ces deux types de décentralisation rejoignent la définition de la banque mondiale<sup>8</sup> qui stipule que la décentralisation peut prendre plusieurs formes telles que la **décentralisation politique** qui consiste à conférer aux élus et citoyens un important pouvoir de décision pour mieux répondre aux besoins et intérêts de la société. Elle permet également à ces deux catégories d'acteurs de mieux se connaître mutuellement.

**La décentralisation administrative** quant à elle, vise à refaire la répartition, à différents échelons de gouvernement, de responsabilités et de ressources financières, pour assurer la

---

<sup>6</sup> Dictionnaire de politique Toupie

<sup>7</sup> Guide de planification participative locale, Ministère de la décentralisation et des collectivités locales

<sup>8</sup> Banque Mondiale : Decentralization Thematic Team, Jennie Litvack

fourniture de services publics. C'est le transfert de responsabilité de la planification, du financement et de la gestion liée à certaines fonctions du gouvernement central et de ses organes vers des unités d'administration sur le terrain, des cellules ou niveaux subalternes de l'administration, des autorités publiques semi-autonomes, des municipalités ou des régions.

A travers ces définitions il faut noter que la décentralisation est une politique qui s'effectue entre deux entités: l'Etat et les collectivités locales. Ces dernières qui sont des personnes morales auxquelles sont transférés des pouvoirs et des compétences sont autonomes c'est-à-dire qu'elles bénéficient d'une certaine liberté dans la gestion des affaires locales. Toutefois, cette autonomie est assujettie au contrôle dans le but de la sauvegarde de l'intérêt général. Ce transfert de pouvoir implique une responsabilisation accrue des élus et une forte participation citoyenne des populations pour la réussite de leurs missions. Au Sénégal, la nouvelle réforme sur la décentralisation privilégie deux types de personnes morales à savoir les communes et les départements où seront développées les politiques de décentralisations à travers les compétences qui leur seront transférées.

A ces deux formes de décentralisation, s'ajoute une troisième appelée la **déconcentration**. **Elle consiste en un** transfert de responsabilités du gouvernement central à des fonctionnaires qui travaillent dans les régions, provinces ou districts. Elle peut également être la création d'une administration sur le terrain dotée d'un pouvoir fort, ou encore une entité administrative locale sous la supervision de ministères.

Avec des difficultés notées dans le cadre de la régionalisation de 1996, le Sénégal a opté avec sa nouvelle réforme, pour deux ordres de collectivités locales (département et commune). Ainsi, pour poursuivre le processus de décentralisation, l'Etat a mis l'accent sur la déconcentration exercée par ses services en vue d'accompagner toutes les réformes qui seront mises en œuvre. Donc la mise en œuvre de la politique de décentralisation exige un accompagnement des collectivités territoriales au plan technique et financier. L'accompagnement technique est ici assuré par les services techniques déconcentrés de l'Etat en vue de permettre aux collectivités locales d'acquérir toutes les compétences et les connaissances dont elles ont besoin pour prendre en charge efficacement leur développement. Dans ce cas les services techniques doivent être dans de très bonnes dispositions pour mener ce travail d'appui-conseil aux collectivités territoriales. En d'autres termes, elles doivent

bénéficiaire de formation dans leurs domaines d'intervention pour mieux exercer leur rôle d'accompagnement.

## 2.2. Accompagnement

Selon *le Petit Larousse*<sup>9</sup>, l'accompagnement est l'action d'accompagner, de renforcer ou de protéger. C'est un concept qui renferme plusieurs connotations sur le plan sémantique. Il renvoie au suivi-soutien, conseil, assistance, orientation. Sur le plan des connotations posturales, l'accompagnement peut revêtir une idée de protection (aider, assister, soutenir, escorter...), une idée de gouvernance guider, tutorer conseiller ; conduire...), une idée d'ouverture ou d'émancipation (éveiller, orienter...). Sur le plan grammatical, il renvoie à une personne avec laquelle une action s'accomplit sur le terrain, juge, conseiller (Registre-grammatical). Dans le domaine musical, il sert de fond au déroulement d'une action principale.

Dans le cadre de cette étude, le concept sera utilisé dans son aspect conseil et constitue une relation entre deux personnes ou des groupes de personnes et vise à les aider dans leurs activités. Ici, l'accompagnement est un processus qui consiste à aller avec, à appuyer un individu, un groupe ou une communauté dans le but de l'aider à entreprendre ou d'agir mieux ou de percevoir autrement son environnement. C'est en ce sens que **Mireille CIFALI**, dans ses analyses sur le concept, soutient que « Accompagner c'est : savoir être là, être pris dans un engin, être intelligent dans les situations singulièrement. C'est « Aller avec », « être à côté de », donner une place à l'autre »<sup>10</sup>.

Il se base sur le principe qui fait que les populations à accompagner éprouvent des difficultés à conduire seules leurs processus de développement. Pour cela, l'accompagnement doit être de qualité à court ou moyen termes pour permettre aux populations d'acquérir toutes les connaissances et les compétences dont elles ont besoin pour se prendre en charge.

L'accompagnement peut se faire sur demande ou de façon volontaire. Il peut être bâti sur plusieurs étapes : (explication des rôles, la résolution des problèmes). Il nécessite un cadre souple, adaptatif, léger.

---

<sup>9</sup> Le Petit Larousse illustré 1995

<sup>10</sup> Mireille Cifali. Accompagner : quelles limites ? «Les cahiers pédagogiques » n°393 ; avril 2011 (pp15-17)

L'accompagnement nécessite de la part de l'accompagnateur des attitudes telles que le sens de l'accueil et de l'écoute mais également l'acquisition de connaissances avérées à partager avec l'accompagné.

Dans le cadre de la décentralisation et du développement local, l'accompagnement des élus permet d'acquérir toutes les connaissances et les compétences nécessaires à la mise en œuvre de leurs activités.

Donc, l'accompagnement que mènent les SADL auprès des collectivités locales et des populations doit se baser sur toutes ces considérations et sur des compétences pour leur fournir des conseils, des formations et des informations nécessaires à la mise en œuvre de leurs activités. Comme le prétend Pierre Gringore<sup>11</sup> dans ses analyses sur l'accompagnement « **mieux vaut être seul que mal accompagné** ».

### **2.3. Besoins en formation**

« Le besoin se définit comme l'écart entre la situation existante et la situation désirée. En d'autres mots, il s'agit de ce qui est indispensable ou, du moins, utile à l'organisation ou aux individus pour atteindre un objectif valorisé et justifiable » ( Julio Fernandez 1988)<sup>12</sup>. Cet auteur considère le besoin comme un manque qu'il faut nécessairement combler comme le pensent également Sylvie FAISANDIER et Jacques SOYER (2007)<sup>13</sup>. En effet ces auteurs considèrent que parler de besoin de formation est un abus de langage car le besoin naît d'une situation de déséquilibre, d'un manque et la formation ne correspond pas à un besoin fondamental en d'autres termes, elle n'est pas une fin en soi. La formation est plutôt une réponse à un problème rencontré d'où le besoin de formation peut même être appelé objectif à atteindre avec l'aide de la formation ou problème à résoudre par la formation afin d'éviter la confusion entre besoin et envie.

Ils distinguent trois (03) types de besoins : d'abord, les besoins personnels qu'un individu éprouve dans sa vie sans relation directe avec son poste de travail, ensuite, les besoins individuels qui concernent un seul individu dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec son employeur et enfin les besoins collectifs.

---

<sup>11</sup> Brochon, dans Analyse de pratiques professionnelles et accompagnement, septembre 2010, Académie de Dijon

<sup>12</sup> Fernandez Julio, réussir une activité de formation, Montréal, les éditions coopératives Albert Saint-Martin, 1988

<sup>13</sup> S. FAISANDIER et Jacques SOYER, « fonction formation » Eyrolles 2007, édition d'organisation, 49 p

Donc le besoin en formation est un écart ou un manque constaté à un niveau individuel ou collectif dans le cadre de la mise en œuvre d'activités de production de bien ou de service et qu'il convient de résoudre par une formation.

#### **2.4. Plan de formation:**

Gérard IGNASSE<sup>14</sup>, dans son livre intitulé Fonction publique et Formation, compare les définitions données au plan de formation dans le public et dans le privé. Pour lui et selon la loi, le plan de formation *« doit permettre à chaque agent, quels que soient sa catégorie, son sexe, son affectation géographique ou la nature de ses fonctions, de disposer de toutes les compétences personnelles requises pour les missions qui sont les siennes dans le service public, de se préparer aux adaptations qu'exige l'évolution de ses missions et de leurs contenus professionnels et de contribuer à sa promotion professionnelle dans le cadre de son projet personnel »*

Dans le privé il est défini comme *« l'ensemble des actions de formation retenues par l'employeur en fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise. Il contient des actions décidées par l'employeur. Il peut également comprendre des demandes présentées individuellement par les salariés »*.

Dans son analyse, il considère que la formation est une obligation dans les deux cas mais dans l'entreprise l'employeur reste maître de l'organisation des formations ; il fait ses choix sur les futurs bénéficiaires tandis que dans la fonction publique, l'agent est au cœur du dispositif du fait que la formation constitue un droit pour lui.

Des études récentes du CNFPT de France, définissent le Plan de formation comme *"un ensemble cohérent et ordonné des actions de formation nécessaires pour résoudre les problèmes de compétences existant dans la collectivité et satisfaire les besoins de formation"*<sup>15</sup>.

Selon cette étude, le Plan de Formation est considéré comme une démarche pour combler le gap existant entre la capacité des agents à fournir un service et la demande sollicitée autrement dit entre l'offre et la demande. Cette démarche constitue également un acte de

---

<sup>14</sup> Fonction publique et formation continue en Europe, Gérard IGNASSE, édition Harmattan

<sup>15</sup> Guide Le Plan de Formation dans la fonction publique Territoriale, CNFPT, Mai 2009, 120pages

prévision pour répondre aux besoins immédiats et à une évolution de l'agent dans l'environnement où il exerce dans le long terme.

C'est ainsi que le plan de formation est considéré comme un document de référence pour l'organisation ou la structure dans laquelle l'agent évolue du moment où il traduit la politique de formation qui y est définie. Il prend en compte l'ensemble des besoins individuels et collectifs de formation.

Toutes ces considérations prouvent que le plan de formation doit suivre une démarche cohérente afin de pouvoir satisfaire les objectifs qui lui sont assignées. La logique voudrait qu'elle parte d'une analyse des besoins réels de formation, de la hiérarchisation jusqu'à la planification, la mise en œuvre et l'évaluation.

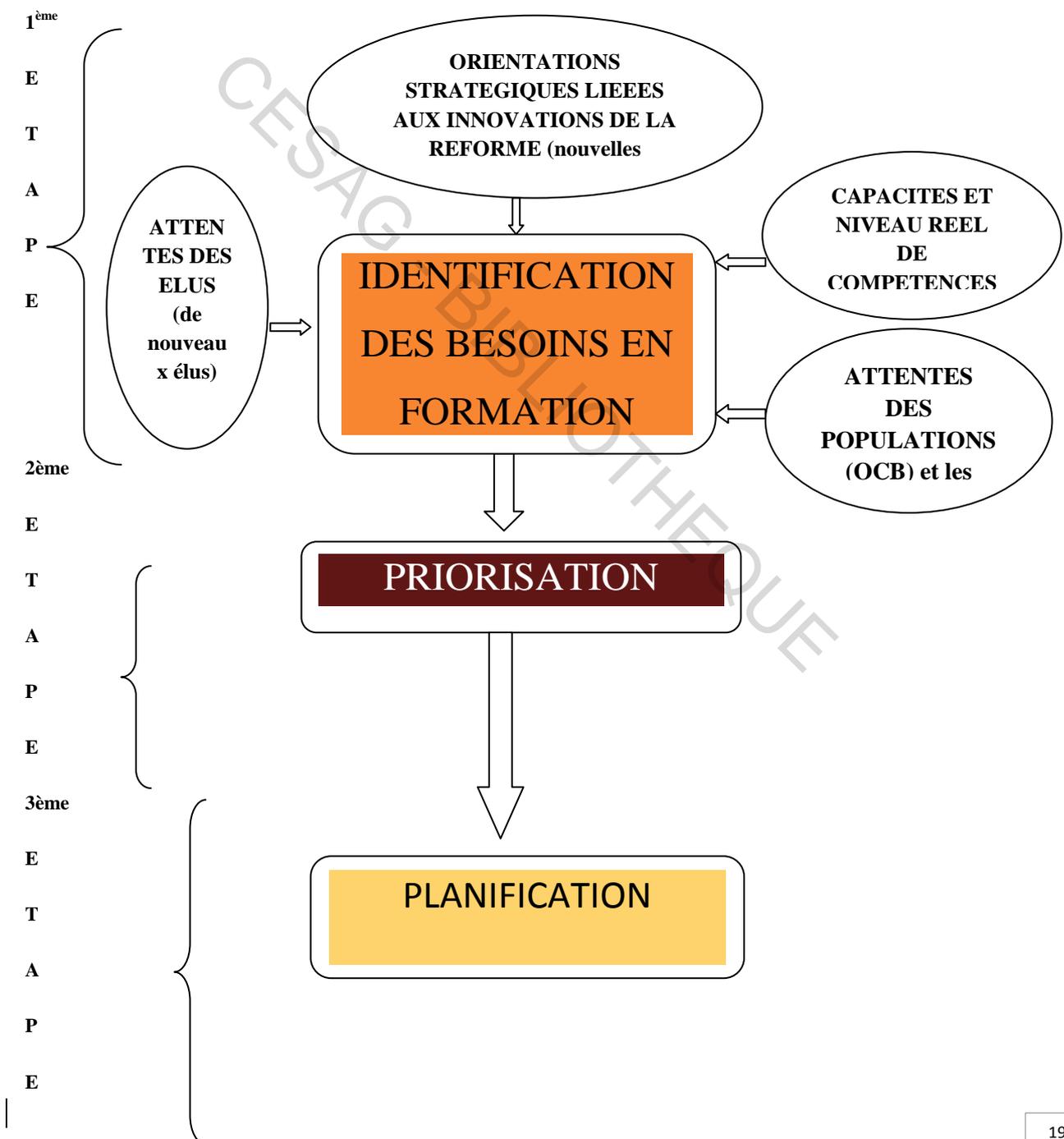
Le plan de formation, dans le cadre de l'accompagnement que nous comptons réaliser, prendra en compte les besoins en formation des agents occupant la même fonction. En effet, son élaboration renvoie à une approche qui privilégie l'évolution du service des agents et permet d'analyser leurs missions et les priorités d'actions sur lesquelles seront identifiés des besoins de compétences, des besoins collectifs et individuels des agents.

L'élaboration d'un plan de formation pour les agents de l'Etat chargés d'accompagner les collectivités locales revient à se poser la question suivante: pourquoi les former? La réponse à cette question conduit à l'identification d'une série de thématiques de formation permettant à ces cadres en activité de pouvoir s'adapter au nouveau contexte professionnel qu'impose la politique de la décentralisation et du développement local par l'acquisition de compétences complémentaires.

# CHAPITRE3: DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La démarche méthodologique adoptée dans le cadre de ce travail est dictée par les conditions de travail des SADL basées sur l'accompagnement. C'est pourquoi nous avons jugé nécessaire de partir des attentes des partenaires locaux (Elus et OCB) et des missions régaliennes des agents pour élaborer notre démarche. Elle s'articule sur trois grandes étapes représentées par le schéma suivant :

**Figure 1 : Démarche méthodologique**



Le schéma ci-dessus met en exergue les trois étapes de notre démarche méthodologique pour élaborer un plan de formation au profit des agents des SADL. Il s'agit de l'identification et de l'analyse des besoins en formation, de leur priorisation et de la planification des actions de formation.

### 3.1. Identification et l'analyse des besoins en formation

Constituant une partie importante pour cette étude, l'identification et l'analyse des besoins en formation est basée sur le référentiel de compétence des agents qui est conçu à partir des aspects suivants :

- ✚ les attentes des élus en matière de formation et d'accompagnement en rapport avec leurs missions et leur niveau de compétence. L'importance de cette partie réside dans le fait que les besoins de formation des agents des SADL sont en partie liés aux besoins réels des élus. Ces derniers, qui dans la quasi-totalité des collectivités locales en sont à leur premier mandat avec de nouvelles fonctions auxquelles ils doivent faire face, ont des attentes en matières d'accompagnement qu'il convient de satisfaire.
- ✚ les attentes des populations à travers les OCB et les ONG qui sollicitent fréquemment les services d'appui au développement local dans la mise en œuvre de leurs projets et programmes de développement.
- ✚ les innovations apportées par la nouvelle réforme sur la décentralisation telles que la communalisation intégrale et la départementalisation pour ne citer que ceux-là, engendrent chez ces agents de nouveaux besoins en formation pour la réussite des missions assignées aux collectivités locales.
- ✚ les missions des agents des SADL en termes d'accompagnement des collectivités locales sont analysées pour repérer les difficultés rencontrées par les agents dans la réalisation de leurs activités ou les écarts notés entre la définition des missions et les activités réalisées. A ce niveau, les besoins collectifs en compétences des agents occupant la même fonction sont également identifiés.

Les outils de recherche qui sont privilégiés sont **la revue documentaire** sur le contenu de la réforme, les missions dévolues aux élus dans la mise en œuvre de la politique. Des **guides d'entretien** destinés aux structures du Ministère de tutelle, aux élus, aux OCB et ONG sont

également élaborés pour un complément d'information surtout en ce qui concerne leurs attentes en matière d'accompagnement et d'appui-conseil.

C'est à partir du référentiel qu'une grille est confectionnée pour la collecte des informations afin de mieux cerner leurs capacités à accompagner les élus et les populations. C'est à la suite de l'élaboration de ces outils que les enquêtes de terrain sont effectuées pour l'identification des besoins en formation des agents. Elle est administrée à un échantillon choisi au niveau des différents services déconcentrés.

En effet, la DADL compte trois types de services déconcentrés sur lesquels notre étude s'est focalisée du fait qu'ils constituent les principaux services opérationnels de la direction. Il s'agit de 14 Services régionaux d'Appui au Développement Local (SRADL) localisés au niveau des régions, de 45 Services Départementaux d'Appui au Développement Local (SDADL) au niveau des départements et de 111 Centres d'Appui au Développement Local (CADL) situés au niveau des arrondissements. A ce niveau, l'étude s'est intéressée spécifiquement aux chefs de services au niveau de chaque structure. Ce choix s'explique par les raisons suivantes: d'abord ils constituent les principaux répondants auprès des partenaires locaux ensuite le temps qui nous est imparti pour la réalisation du mémoire ne permet pas de toucher tous les agents.

Pour la collecte des informations, la grille est administrée à un échantillon composé de :

**Tableau 1 : Répartition de l'échantillon selon les services**

<b>Service</b>	<b>Effectif Total des services</b>	<b>Echantillon par service</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>SRADL</b>	14	11	22
<b>SDADL</b>	36	17	35
<b>CADL</b>	61	21	43
<b>Ensemble</b>	<b>111</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Les autres agents intervenant sur le terrain et n'ayant pas de poste de responsabilité sont également rencontrés à travers des focus-group pour déterminer leurs besoins en formation. Ainsi des focus-group ont été tenus au niveau des régions de Dakar et de Thiès pour compléter les informations.

Concernant les guides dédiés aux élus, des séances de travail ont été tenues avec les élus municipaux des communes de Médinas Gounass (Guédiawaye), Dalifort (Pikine), Kaffrine et Kolda pour déterminer leurs attentes.

Pour les partenaires (OCB et ONG), l'ONG 3D (Démocratie-Droits Humains-Développement Local) partenaire des SADL dans la région de Dakar a été rencontré de même que le PRODDEL à travers ses agents intervenant dans le département de Kaffrine.

Etant agent de la DADL et ayant longtemps cheminé avec les agents sur le terrain, l'observation de leur pratique dans l'exercice de leurs fonctions nous a permis également de déceler des problèmes de formation chez les agents surtout en ce qui concerne l'accompagnement des élus locaux.

### **3.2. Priorisation des besoins**

Elle est faite à la suite de la première étape surtout avec les chefs des SRADL qui constituent une pièce maîtresse dans la mise en œuvre de ces formations et qui connaissent mieux que quiconque les besoins en appui sur le terrain. Les besoins classés sont hiérarchisés selon les moyens de mise en œuvre des actions de formation. Cette priorisation dépend également des urgences, et de la nature des besoins individuels des agents et des besoins collectifs de formation liés aux différents niveaux d'interventions des SADL.

### **3.3. Planification des formations**

Dans cette partie, il s'agit d'identifier les différents thèmes de formation pour chaque cible et les modules qui les composent, de définir les objectifs du programme de formation et les méthodes d'apprentissage. A ce niveau, des séances de travail ont été tenues avec des personnes ressources ayant des compétences et des connaissances sur les thèmes de formation identifiés dans le plan. L'objectif étant de mieux déterminer les modules de formation qui doivent être déroulés pour chaque thème.

Les actions de formations sont également programmées selon les priorités. Les modalités de suivi et d'évaluation sont également déterminées.

### **3.4. Difficultés et limites de l'étude :**

L'étude que nous avons menée comporte des limites car tous les agents n'ont pu être touchés du moment où les moyens et le temps dont nous disposions étaient insuffisants pour la mener à bien. Toutefois l'échantillon que nous avons choisi nous a permis de recueillir les informations nécessaires concernant les besoins en formation des agents. Ces données sont également complétées par les responsables de la formation au niveau de la DADL.

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES  
RESULTATS**

CEBAG - BIBLIOTHEQUE

# CHAPITRE 1 : ANALYSE DES BESOINS INSTITUTIONNELS DE LA DADL

L'objectif de cette partie est d'analyser l'environnement de travail des agents des services déconcentrés de la Direction d'Appui au Développement Local. L'efficacité de l'intervention des SADL auprès des élus réside non seulement dans le renforcement des compétences des agents mais aussi dans l'amélioration de leurs conditions de travail.

Pour cela l'étude menée s'est également focalisée sur l'analyse de cet environnement qui nécessite d'abord la connaissance de la structure mère (DADL) par un bref rappel historique, la description de ses missions, son organisation et enfin ses forces et faiblesses.

Ainsi, la recherche documentaire, l'entretien avec les personnes ressources de la DADL et certains chefs de services et l'expérience capitalisée au sein de la structure nous ont permis d'obtenir ces résultats.

## 1.1. Rappel historique de la structure

Les Centres d'Expansion Rurale (CER) ont été créés par la loi 60-014 du 13 janvier 1960.

En effet, un CER dont la mission principale était de favoriser la promotion économique et sociale des populations rurales, est implanté au niveau de chaque arrondissement. Dans ce cadre, la participation des populations a été mise en avant pour enclencher un processus de développement devant conduire à l'auto promotion paysanne. C'est ainsi que le rôle des CER tournait autour de:

- **l'animation** (sensibilisation et organisation) des populations rurales pour qu'elles prennent conscience de leur situation socio-économique, s'organisent et expriment leurs besoins et aspirations au travers des projets et programmes de développement.
- **L'Assistance administrative, technique et économique** aux populations pour apporter les solutions requises à leurs problèmes.

En 1964, les CER deviennent les CERP (Centre d'Expansion Rurale Polyvalent) composé d'une équipe pluridisciplinaire toujours avec les mêmes missions. Plus tard, en 1970, ces structures vont constituer une réponse valable pour les populations touchées par le "malaise

paysan" surtout qu'ils doivent assurer la relève des sociétés d'encadrement qui ont failli à leurs missions.

En 1972, avec l'avènement de la loi 72-02 du 1<sup>er</sup> février 1972 relative à la réforme de l'administration territoriale, d'autres orientations ont été apportées à travers le décret 72-1390 du 4 décembre 1972. Dans la circulaire d'application prise à cet effet, le CERP avait pour mission d'accompagner les communautés rurales et les coopératives à participer à la préparation et à l'exécution des programmes de développement locaux.

Une nouvelle ère de la politique de décentralisation est ainsi insufflée aux CERP qui auront un rôle décisif dans la mise en œuvre de la politique de décentralisation annoncée par la réforme.

La seconde réforme de 1996 liée à la décentralisation a réintroduit « Le Centre d'Expansion Rurale Polyvalent à la Direction de l'Expansion Rurale (DER) avec une équipe de techniciens capables d'aider les communautés rurales et les organisations communautaires de base à participer à la préparation et à l'exécution des programmes de développement à la base».

Le décret n°2005-575 du 22 juin 2005 portant organisation du Ministère des Collectivités Locales et de la Décentralisation, consacre la création de la Direction d'Appui au Développement Local (DADL) qui remplace l'ex Direction de l'Expansion Rurale (DER).

Ce changement de dénomination, est une consécration de l'ancrage de la structure dans le processus de décentralisation et de développement local.

En effet, les missions d'encadrement de l'ex DER, restaient encore régies par le décret n°72-1390 du 04 décembre 1972 portant organisation des Centres d'Expansion rurale Polyvalents (CERP) modifié par le décret n°75-1230 du 10 décembre 1975, qui rattachait les CERP au Ministère chargé de l'Agriculture.

Ces missions d'appui conseil de l'ex DER auprès des Collectivités Locales dans le contexte actuel de la décentralisation ne transparaissaient ni dans sa dénomination ni dans ses attributions originelles.

Aussi, était-il apparu plus pertinent de faire évoluer les missions de l'ex DER en lui donnant une dénomination en adéquation avec ses missions d'appui conseil aux Collectivités locales et aux Organisations communautaires de base (OCB).

## 1.2. Missions de la DADL et son organisation

L'arrêté n°4838 du 08/09/2005 du Ministère des Collectivités Locales et de la Décentralisation définit de manière prospective la mission et l'organisation de la DADL comme suit :

La Direction d'appui au développement local(DADL) est chargée d'assurer l'encadrement et la formation technique des populations dans tous les domaines touchant au développement économique et social à la base. A ce titre, elle :

- participe à l'exécution des projets et programmes intervenant en matière de décentralisation ;
- encourage les initiatives locales de développement,
- assure la coordination, et le suivi des actions de développement local;
- appuie les projets et programmes de développement
- assiste les collectivités locales dans l'élaboration des plans et programmes de développement local ;
- assure le secrétariat de la commission régionale d'assistance aux centres d'appui du développement local.

Ces missions sont traduites sur le terrain en **services offerts** aux différents acteurs de la décentralisation et du développement local par ces différents services (SRADL, SDADL et CADL) ainsi qu'il suit :

**Tableau 2 : Synthèse des services offerts par les SADL**

Aux collectivités locales	Aux OCB	Aux Projets et ONG
<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Appui à la planification locale</li> <li>✔ Intermédiation / facilitation avec les autres acteurs (État-SFD- ONG etc.)</li> <li>✔ Appui à l'élaboration et à l'exécution des budgets</li> <li>✔ Appui à la délimitation foncière : alignement de village; délimitation parcelles de cultures</li> <li>✔ Suivi des réalisations des collectivités locales</li> <li>✔ Appui des CL dans le cadre de la Coopération décentralisée</li> <li>✔ Mobilisation des populations pour une participation citoyenne</li> <li>✔ Renforcement des capacités dans le domaine de la décentralisation et du développement local ;</li> <li>✔ Appui les collectivités locales à la maîtrise d'ouvrage ;</li> <li>✔ Accompagnement du processus d'harmonisation et de mise en cohérence des actions de développement au niveau des collectivités locales;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Appui institutionnel et organisationnel</li> <li>✔ Appui à l'élaboration et au suivi-évaluation des projets locaux de développement,</li> <li>✔ Formation technique dans les domaines de la décentralisation et du développement Local</li> <li>✔ Appui à la création et au suivi des initiatives de mutuelles d'épargne et de crédit</li> <li>✔ Animation et sensibilisation dans les domaines de l'environnement, la santé, l'assainissement, etc.</li> <li>✔ Appui à la création et au suivi d'activités génératrices de revenus</li> <li>✔ Appui à la maîtrise des techniques de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Formation des cibles</li> <li>✔ Information et sensibilisation</li> <li>✔ Appui à la réalisation des diagnostics participatifs</li> <li>✔ Appui à la collecte de données</li> <li>✔ Élaboration, exécution et suivi des projets de développement.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Participation à la maîtrise d'ouvrages auprès des Collectivités locales dans le cadre de la mise en œuvre des projets d'investissement ;</li> <li>✔ Participation au suivi des groupements d'intérêt communautaire (GIC), des ententes intercommunales et des groupements mixtes ;</li> <li>✔ Assistance des collectivités locales dans la mobilisation des ressources financières ;</li> <li>✔ Assistance des collectivités locales dans le règlement des litiges fonciers</li> </ul>	<p>gestion.</p>	
---	-----------------	--

Source : Direction d'Appui au Développement Local

Toutes ces missions traduites en services offerts comme le montre le tableau ci-dessus exigent des connaissances et des compétences dans les différents domaines qu'elles touchent. Ces compétences doivent faire l'objet de formation ou de réactualisation en cas de non acquisition en vue d'une meilleure intervention sur le terrain

En outre, les mutations subies par la Direction ont influé sur son organisation. La Direction de l'Expansion Rurale devenue Direction d'Appui au Développement Local (DADL) a opéré une restructuration pour être en phase avec les politiques de décentralisation et de développement locale optées par l'Etat.

Cette restructuration figure dans l'arrêté N° 002887 du 28 avril 2002 portant organisation de la Direction de l'Expansion Rurale, modifié par l'Arrêté N° 004838 du 08/ 09/2005 qui réorganise la Direction d'Appui au Développement Local(DADL).

En effet, la Direction d'Appui au Développement Local (DADL) outre ses divisions créées au niveau central, est représentée au niveau local par trois types de services déconcentrés qui exécutent les missions sur le terrain. Ces services sont:

- Le Service Régional d'Appui au Développement Local (SRADL) qui est situé au niveau régional. Ce service en dehors de sa mission de coordination des CADL, exécute des activités au niveau régional plus particulièrement dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre des plans de développement et l'accompagnement de certains projets et programme de développement;
- Le Service Départemental d'Appui au Développement Local (SDADL) basé au niveau départemental qui n'était pas très opérationnel est aujourd'hui devenu important dans le dispositif pour accompagner les communes et les OCB dans le cadre de la mise en œuvre de leurs activités. Avec la nouvelle politique de décentralisation (acte 3) qui est en train d'être exécutée, l'importance de ce service au niveau des communes et des départements n'est plus à démontrer;
- Le Centre d'Appui au Développement Local (CADL) situé au plus bas niveau de déconcentration (arrondissement). Il était jadis le service le plus opérationnel car il constituait le canal par lequel passait nécessairement toute la politique de l'Etat en matière de développement à la base pour atteindre de manière efficiente les nombreux bénéficiaires. Avec les politiques de décentralisation et de développement local, ce rôle n'y est plus perceptible à cause des multiples intervenants dans ce domaine.

Toutefois, leur mission d'accompagnement demeure malgré un environnement de travail difficile marqué par une insuffisance de moyens et une démotivation du personnel.

### **1.3. Analyse de l'environnement professionnel des agents**

L'analyse de l'environnement de travail des agents des SADL repose sur les aspects suivants : les ressources humaines, matérielles et financières. Les recherches laissent apparaître des forces mais également plusieurs contraintes qu'il faut nécessairement solutionner pour mieux s'affirmer dans ce milieu en perpétuel changement. Parmi les forces nous pouvons noter :

- L'expérience dans l'accompagnement des populations ;
- Le maillage territorial existant qui fait des SADL les services les plus proches des populations ;
- Le renforcement des moyens matériel et logistique au niveau des différents services;

Malgré ces forces, les SADL sont confrontés à de nombreuses contraintes à plusieurs niveaux.

**Au niveau des ressources humaines;** le CADL, pour répondre à ses multiples missions doit disposer d'une équipe technique pluridisciplinaire pouvant induire la polyvalence dans le temps et l'espace. L'équipe devrait être composée d'au moins cinq agents suivant les spécialités liées aux activités économiques de chaque localité.

Aujourd'hui, ces services sont pour la plupart réduits à un seul agent, d'autres sont gérés par des chefs de SDADL qui font le cumul de deux ou trois services. Cette baisse des effectifs au niveau des SADL s'explique par les départs à la retraite, les décès souvent non remplacés, le départ des agents vers d'autres structures plus prometteuses, le manque de motivation des agents et la non-satisfaction des besoins liés au renforcement de capacités des agents.

Il faut également noter la mauvaise répartition des agents au niveau national. La quasi-totalité des agents est concentrée dans les régions Ouest comme Dakar et Thiès où l'on enregistre une pléthore d'agents surtout de sexe féminin au niveau des services. A cela, s'ajoute la faiblesse du niveau de compétence et de connaissance de la plupart des agents.

**Concernant les moyens financiers,** ils sont drastiquement insuffisants au niveau des services déconcentrés de la DADL, ce qui constitue un blocage dans l'accomplissement de leurs missions.

Quant aux **moyens matériels et logistiques**, beaucoup d'efforts ont été consentis par la Direction pour améliorer les conditions de travail et d'existence des agents mais il reste encore à faire surtout concernant l'équipement des SDADL et des CADL en moyens logistiques et l'accès à l'internet pour faciliter la communication interne et externe et le travail des agents.

**Pour le renforcement des capacités des agents**, nous notons beaucoup d'insuffisances à ce niveau malgré l'existence de programmes dédiés aux agents. Depuis 2008, les agents n'ont pas bénéficié de formation au niveau du centre qui a pour vocation d'accueillir les formations permanentes. Les raisons évoquées sont : la vétusté des locaux, la faiblesse des capacités d'accueil et surtout le manque de financement pour prendre en charge les formations. Les dernières qui y ont été réalisées ont été financées par un partenaire espagnol. Les crédits de fonctionnement dont dispose actuellement le centre ne permettent pas l'organisation de formation.

Face à toutes ces contraintes, le manque de motivation et l'inefficacité s'installent à la place de l'engagement et de la performance du moment où l'exécution correcte de leurs missions devient un goulot d'étranglement. Dès lors, il urge pour la DADL de prendre les mesures idoines pour disposer de professionnels de qualité dans un environnement de travail adéquat pour mieux se positionner et répondre aux préoccupations des populations.

Parmi les solutions à mettre en œuvre, figurent en bonne place le renforcement des moyens financiers des différents services et le renforcement des capacités des agents imposé par le contexte actuel de la décentralisation et du développement local.

#### **1.4. Analyse des informations issues de la documentation et des attentes des partenaires locaux**

Partant de la méthodologie décrite ci-dessus, l'analyse des besoins en formation des agents des services d'appui au développement local est déterminée par les facteurs essentiels suivants:

- L'analyse des missions dévolues aux différents services de la DADL;
- Les besoins en appui des élus surtout dans cette période postélectorale où la plupart des conseillers municipaux sont de nouveaux élus ; qui plus est, la nouvelle réforme de l'acte 3 nécessite de réelles aptitudes pour une bonne compréhension et une meilleure maîtrise de leurs rôles et responsabilités;
- Les besoins en appui des OCB et autres partenaires. Cette catégorie de cibles est très souvent accompagnée dans leurs activités par les agents femmes des services d'appui au développement local dans le cadre de leurs activités.

Les rencontres effectuées avec les élus locaux, les partenaires au développement et les OCB ont permis d'identifier deux types de compétences essentielles basées sur le savoir et le savoir-faire que les agents doivent acquérir pour leur accompagnement au niveau local et l'exécution correcte de leurs missions. Ainsi les types de compétences souhaités pour une meilleure intervention sur le terrain sont synthétisés dans les tableaux suivant:

**Tableau3 : Types de compétences à acquérir par les agents selon les missions**

<b>Types de compétences selon les missions</b>	
<b>Savoir</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Texte et lois sur la décentralisation et le développement local</li><li>- Lettre de politique sectorielle du ministère</li><li>- Coopération décentralisée</li></ul>
<b>Savoir-faire</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elaboration des plans et programmes de développement local ;</li><li>- organisation, sensibilisation et la formation des populations ;</li><li>- Elaboration de projets</li></ul>

- Coordination, suivi et contrôle des CADL
- Promotion de l'économie locale
- Assistance à la maîtrise d'ouvrages (AMO);
- harmonisation et mise en cohérence des actions de développement au niveau des collectivités locales;
- suivi des groupements d'intérêt communautaire (GIC), des ententes intercommunales et des groupements mixtes ;
- Stratégie de mobilisation des ressources locales ;
- Maniement de GPS
- Levée Topographique
- Financement du développement local
- Stratégie de mobilisation sociale
- rédaction administrative

**Tableau 4:Types de compétences à acquérir par les agents selon les attentes des élus locaux**

Compétences attendues	Indispensables	Nécessaires	utiles
<b>Savoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décentralisation (texte et lois ; historique)</li> <li>- La réforme de l'acte 3 (contenu, enjeux et défis, etc.)</li> <li>- Développement local</li> <li>- Participation citoyenne</li> <li>- Rôles et responsabilités des commissions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finances locales</li> </ul>	
<b>Savoir-faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniques de mobilisation des ressources (recettes)</li> <li>- Nomenclature budgétaire</li> <li>- Processus d'élaboration du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Techniques d'animation des conseils de quartier</li> </ul>	Nouvelle technologies de l'informati

	<ul style="list-style-type: none"> <li>budget</li> <li>- Budget participatif</li> <li>- Passation des marchés</li> <li>- Maitrise d'ouvrage</li> <li>- Gestion du foncier</li> <li>- Planification locale</li> <li>- Approche territoriale du développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>et des cadres de concertation</li> <li>- Leadership local</li> <li>- Etat civil</li> </ul>	on et de la communication
<b>Savoir-être</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir le sens de l'écoute</li> <li>- Patient</li> <li>- Informé</li> <li>- Politesse</li> </ul>		

**Tableau5 : Types de compétences à acquérir par les agents selon les attentes des OCB et autres partenaires**

Compétences attendues	Indispensables	Nécessaires	utiles
<b>savoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement local</li> <li>- Participation citoyenne</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technique de plaidoyer</li> <li>- Genre</li> <li>- Leadership féminin</li> </ul>
<b>Savoir-faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation en dynamique organisationnelle</li> <li>- Entreprenariat</li> <li>- Elaboration de microprojets</li> <li>- Gestion administrative et financière des OCB</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi-évaluation</li> <li>- Rôles et place des OCB dans le développement de la commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rédaction administrative</li> <li>- technique de réunion</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations techniques (transformation des produits locaux, teinture et sérigraphie, fabrication de savons, restauration...)</li> <li>- Gestion administratives des organisations</li> </ul>		
<b>Savoir-être</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avoir le sens de l'écoute</li> <li>- Patient</li> <li>- Informé</li> <li>- Politesse</li> </ul>	-	-

L'analyse des missions et attentes a permis d'élaborer le référentiel de compétences des agents. En effet pour un accompagnement correct des populations dans le cadre de la décentralisation et du développement local, les agents des SADL doivent avoir les compétences ci-après appelées référentiel de compétences.

## 1.5. Référentiel de compétences

**Tableau 6 : Référentiel de compétences des agents des SADL**

<b>Compétences</b>
<b>Au profit des élus</b>
<b>Les compétences fondamentales (connaissances générales)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Décentralisation (texte et lois ; historique)</li><li>- Organisation et fonctionnement des CL</li><li>- Réforme de l'acte 3 (contenu, enjeux et défis, etc.)</li><li>- Compétences transférées</li><li>- Développement local</li><li>- Participation citoyenne</li><li>- Rôles et responsabilités des commissions</li><li>- Finances locales</li><li>- Gestion Accès sur les résultats (GAR)</li><li>- Territorialisation des politiques publiques</li></ul>
<b>Les compétences techniques indispensables</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Planification locale</li><li>- Techniques de mobilisation des ressources (recettes)</li><li>- Nomenclature budgétaire</li><li>- Elaboration de Budget</li><li>- Budget participatif</li><li>- Passation des marchés</li><li>- Maitrise d'ouvrage</li><li>- Gestion du foncier</li><li>- Techniques d'animation des conseils de quartier et des cadres de concertation</li><li>- Intercommunalité</li><li>- La coopération décentralisée</li><li>- Le suivi-évaluation</li></ul>
<b>Les compétences techniques utiles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Leadership local</li><li>- Gestion de l'Etat civil</li></ul>

- Techniques d'utilisation de GPS
<b>Au profit des OCB et autres partenaires</b>
<b>Les compétences de base</b>
- Dynamique organisationnelle - Développement local - Participation citoyenne
<b>Les compétences techniques nécessaires</b>
- Elaboration de microprojets - Gestion administrative et financière - Formations techniques (transformation des produits locaux, savon, teinture, sérigraphie, etc.) - Management des organisations - Suivi-évaluation - rédaction administrative - technique de réunion
<b>Les compétences techniques complémentaires</b>
- Genre - Entreprenariat - Technique de plaidoyer - Leadership féminin

Le référentiel est composé de trois types de compétences qui sont :

- Les compétences de base qui regroupent l'ensemble des savoirs essentiels ou connaissances de base que les agents doivent obligatoirement maîtriser pour travailler dans le secteur de la décentralisation et du développement local.
- Les compétences techniques indispensables ou techniques nécessaires pour la mise en œuvre de leurs activités tant au niveau des élus qu'au niveau des OCB. La non maîtrise de ces types de compétences peut constituer un facteur de blocage dans le développement des collectivités locales et des OCB. C'est pourquoi leur maîtrise par les agents des SADL constitue une obligation dans le cadre d'un meilleur accompagnement.
- Les compétences techniques utiles ou techniques complémentaires pour accompagner respectivement les élus et les OCB. Ces types de compétence sont ainsi appelée parce

qu'elles peuvent être facultatives dans les activités des agents et des partenaires locaux (élus et des OCB).

Ces différentes compétences sont inscrites dans une grille de recherche qui est administrée aux agents à enquêter pour mieux cerner les compétences déjà acquises et les besoins qu'il faut nécessairement prendre en charge. Ainsi, les informations collectées ont permis d'obtenir les résultats ci-après.

### 1.6. Analyse des résultats des enquêtes

Le questionnaire utilisé dans le cadre de cette étude a été administrée aux agents des Services opérationnels de la DADL. Il s'agit plus précisément des chefs des services régionaux, des chefs de services départementaux et des chefs de centre d'appui au développement local (SRADL, SDADL et CADL). Toutefois, les autres agents des services ont été touchés par les enquêtes sous forme de focus groupe compte tenu des difficultés liées à l'étude.

L'échantillon choisi pour l'administration de la grille est composé de 49 agents répartis au niveau de toutes les régions du pays dont la situation est consignée dans le tableau suivant:

**Tableau 7: Répartition de l'échantillon selon les régions**

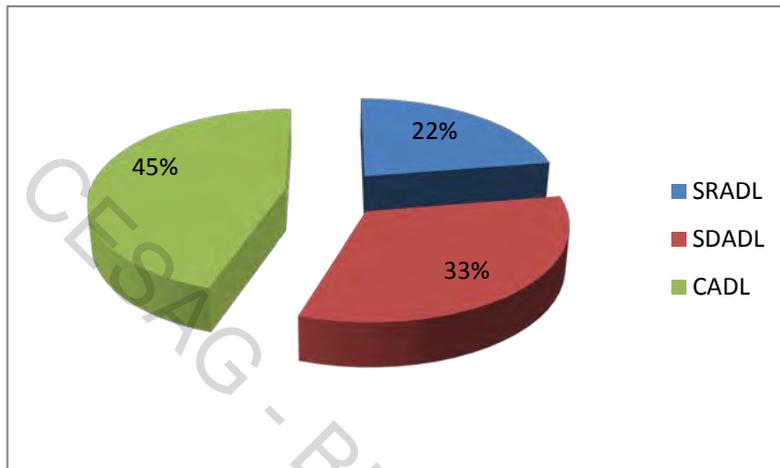
REGION	SRADL	SDADL	CADL	TOTAL
Dakar	-	04	-	<b>04</b>
Diourbel	01	02	04	<b>07</b>
Fatick	01	02	02	<b>05</b>
Kolda	01	-	-	<b>01</b>
Kaffrine	01	02	03	<b>06</b>
Kédougou	01	-	-	<b>01</b>
Kaolack	01	02	01	<b>04</b>
Louga	01	01	02	<b>04</b>
Matam	01	-	02	<b>03</b>
Saint- Louis	-	-	-	<b>00</b>
Sédhiou	01	01	01	<b>03</b>
Tambacounda	01	01	04	<b>06</b>
Thiès	-	02	02	<b>04</b>
Ziguinchor	01	-	-	<b>01</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11/ 14</b>	<b>17/ 36</b>	<b>21/61</b>	<b>49</b>

Source : résultats enquêtes mémoire 2015

Le pourcentage de l'échantillon des SADL enquêtés par rapport au nombre existant par type de service est ainsi constitué : chef de SRADL: 79 %, chef de SDADL: 47 % et chef de CADL: 34 %

La structuration de l'échantillon selon les différents niveaux d'intervention des agents enquêtés est représentée par le graphique ci-après.

**Graphique 1: Types de poste occupé par les agents enquêtés**



*Source : résultats enquêtes mémoire 2015*

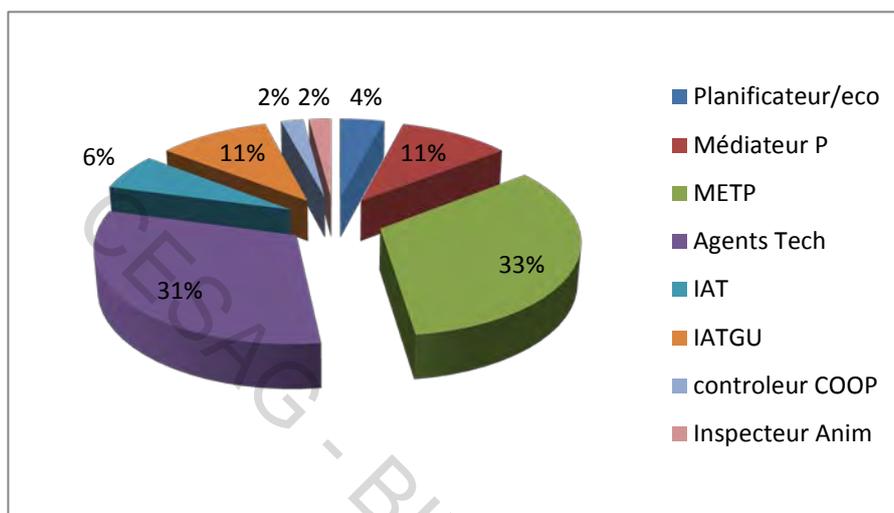
Ainsi, notre cible est constituée à 45% de chefs de CADL, 33 % de chef de SDADL et 22% de chefs de SRADL. Ces derniers sont chargés de coordonner les activités développées au niveau des SDADL et des CADL qui interviennent respectivement au niveau des départements et des arrondissements.

L'insuffisance du personnel induisant le cumul de fonction dans certaines régions explique l'absence de répondant au niveau de certains services. Dans les régions de l'intérieur du pays, la plupart des CADL sont gérés par des chefs de services départementaux, C'est le cas par exemple de la région de Kédougou où l'on n'enregistre que deux agents dans toute la région dont un seul répondant. Dans ces cas de figure, les agents doivent être suffisamment outillés pour pouvoir répondre de façon efficace aux différentes sollicitations des acteurs locaux.

### Le Profil des agents :

Notre échantillon laisse apparaître huit (08) types de professions comme indiqué dans le graphique suivant:

#### Graphique 2 : Profession des agents

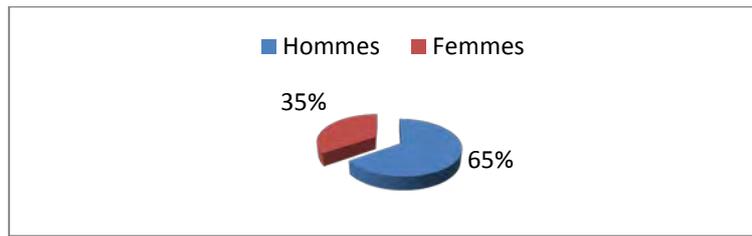


Source : résultats enquêtes mémoire 2015

La profession la plus importante en termes de nombre est celle des METP (34%). Elle est essentiellement constituée de femmes ensuite viennent les agents techniques qui représentent 32% de l'échantillon. Le corps des Ingénieurs composé d'Economistes Planificateurs, de Médiateurs Pédagogiques, d'Ingénieurs des Travaux Agricoles, d'Ingénieurs de l'Aménagement du Territoire et Gestion Urbaine et de Contrôleurs de la Coopération occupe la troisième place et représente 34% de l'échantillon enquêté. En effet, les Maîtresses d'Enseignement Technique Professionnel et les Agents Techniques occupent les postes de chefs de SDADL et de CADL tandis que les autres sont beaucoup plus présents dans les postes de chefs de services régionaux. Il peut y avoir des cas où des ingénieurs occupent également des postes de chef de CADL ou de SDADL.

Quant à la composition de l'échantillon par sexe, elle est constituée de 65% d'hommes et de 35 % de femmes comme indiqué par le graphique 3.

### Graphique 3 : Répartition selon le sexe



*Source : résultats enquêtes mémoire 2015*

L'âge des agents est aussi variable selon le sexe. Au niveau des femmes l'âge se situe entre 40 et 55 ans. Tandis que chez les hommes, il varie entre 35 et 59 ans.

La situation du profil des agents des SDADL donne différentes catégories qui influent sur leurs capacités et leurs compétences à accompagner les élus et les OCB dans la mise en œuvre de leurs activités dans le cadre de la décentralisation et du développement local.

Le profil des Chefs de poste des SADL est variable. L'occupation d'un poste ne dépend pas forcément des compétences mais elle est surtout basée sur le nombre d'années d'expérience de terrain et du type de diplôme obtenu surtout pour les postes de Chefs de CADL et SDADL. Ce qui influe naturellement sur les performances des agents. Au niveau de ces services, même si les chefs de poste ont acquis de l'expérience de terrain, ils bénéficient rarement de formations continues ou de renforcement de capacités en matière de décentralisation et de développement local pour mieux exercer leur métier.

Par contre, au niveau des SRADL, de toutes les régions, les profils répondent aux postes. Tous les chefs de SRADL sont des ingénieurs sortis de l'ex-Ecole Nationale d'Economie Appliquée de Dakar avec des compétences avérées et bénéficiant d'une forte expérience de terrain.

Aujourd'hui le réel problème posé est celui de la formation, ou du renforcement de capacités surtout pour les agents de CADL et des SDADL. Toutefois, la résolution de cette équation dépend fortement de l'identification de leurs réels besoins en formation.

Les entretiens de groupe qui se sont déroulés auprès des agents des régions de Thiès et Dakar ont également conforté les résultats issus des questionnaires. En effet, ces agents ont mis surtout l'accent sur les aspects liés à la connaissance des textes et loi de la décentralisation et les formations techniques telles que la planification, l'élaboration du budget et le suivi-évaluation des projets et programmes.

# CHAPITRE 2:IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION

L'identification des besoins en Formation s'inscrit dans une perspective d'adaptation des compétences des agents aux différentes évolutions dans le secteur du développement local et de la décentralisation. La diversité des groupes cibles nous oblige à analyser les besoins par domaine de compétences. Ainsi, trois domaines ont été identifiés au niveau de chaque groupe en rapport avec les partenaires de base à savoir les élus et les Organisations Communautaire de Base. Pour l'appui aux Elus les domaines sont :

- ▶ Les compétences fondamentales (connaissances générales) que tous les agents doivent acquérir pour travailler dans le secteur de la décentralisation et du développement local.
- ▶ Les compétences Techniques indispensables qui doivent permettre aux agents de mieux accompagner les élus dans la gestion des collectivités locales.
- ▶ Les compétences techniques utiles pour combler certains déficits chez les élus.

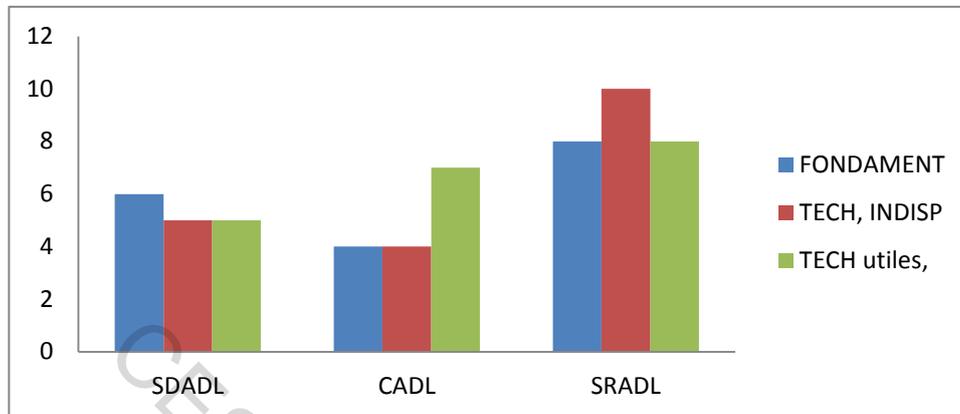
L'évaluation de ces besoins est d'abord passée par l'identification des compétences acquises ou en cours d'acquisition. Ainsi, les compétences regroupées en famille et étudiées lors des enquêtes ont donné les résultats suivants.

## 2.1. Les compétences acquises

Sont considérées comme compétences acquises, celles dans lesquelles les chefs de service ont une très bonne maîtrise, peuvent les expliquer et transmettre les connaissances ou le savoir-faire aux élus et OCB. Autrement, ces compétences sont considérées comme non acquises et classées dans les besoins en formation. Ainsi, les enquêtes ont permis d'avoir les résultats suivants:

### 2.1.1. Pour l'appui aux élus

**Graphique 4 : Type de compétences acquises pour appuyer les élus selon le niveau d'intervention**

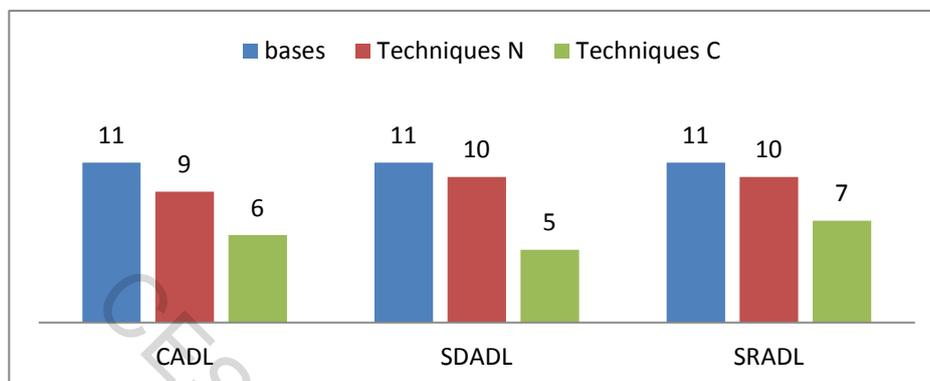


*Source : résultats enquêtes mémoire 2015*

Les résultats indiquent que les compétences fondamentales, techniques indispensables et techniques nécessaires pour un meilleur accompagnement des élus sont beaucoup plus maîtrisées par les chefs de SRADL. Cependant, il faut noter une faible maîtrise de ces compétences techniques chez les autres chefs de service (SDADL et CADL). Cette faiblesse est beaucoup plus remarquable sur le plan technique où les chefs de ces services ont souligné leur manque de compétences concernant l'assistance à la maîtrise d'ouvrage, la passation des marchés publics, le budget participatif, etc.

## 2.1.2. Pour l'accompagnement des Organisations Communautaires de Base (OCB)

**Graphique 5 : Compétences acquises pour appuyer les OCB**



Source : résultats enquêtes mémoire 2015

Pour l'accompagnement des OCB, les compétences acquises sur le plan technique complémentaire sont plus faibles chez les chefs des CADL et des SDADL (figure 5). Par contre au niveau des chefs des SDADL les compétences de base et les compétences techniques utiles comme les techniques de transformation des produits locaux, de teinture, de fabrication de savons, etc. sont plus maîtrisées.

Ceci s'explique par les raisons suivantes:

- ✓ La plupart des SADL sont dirigés par des femmes ayant reçu une formation de base dont les compétences servent à l'accompagnement des OCB raison pour laquelle, elles sont plus aptes à appuyer ces types de partenaires au niveau des collectivités locales plutôt que les élus locaux.
- ✓ Les partenaires techniques (ONG et autres) avec lesquels elles travaillent dans le cadre de l'accompagnement de leurs cibles ou bénéficiaires de leurs projets et programmes y participent largement par l'organisation de formations en leur profit.

Or avec la nouvelle réforme, qui crée le département comme collectivité locale et la communalisation intégrale avec un taux de renouvellement des élus assez important, il faut nécessairement des agents capables de les appuyer dans les domaines les concernant, plus particulièrement le fonctionnement des communes et la territorialisation des politiques

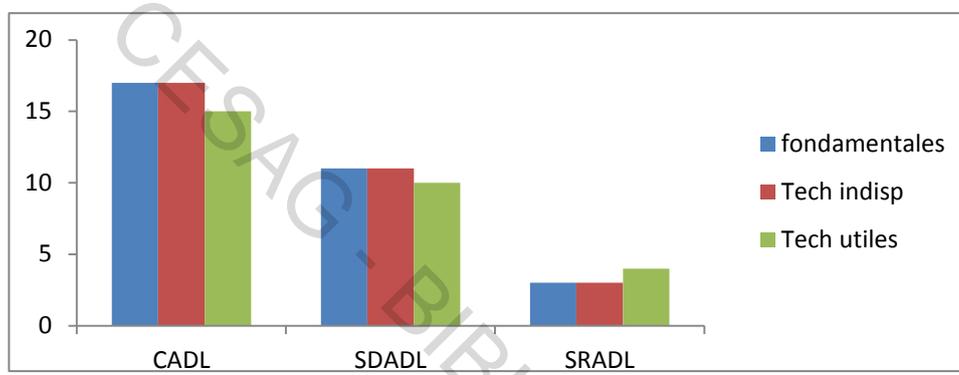
publiques. Sur le plan technique, les compétences acquises concernent surtout les techniques de transformation des produits locaux, de teinture, de fabrication du savon, de sérigraphie, etc.

L'analyse des compétences acquises et non acquises a permis d'aboutir à l'identification des besoins en formation des agents dans les différents profils.

## 2.2. Besoins en formation :

L'exploitation des données a permis d'obtenir les résultats indiqués par les graphiques sur les besoins en formation pour accompagner les élus et les OCB.

### Graphique 6 : Besoins en formation pour appuyer les élus selon le niveau d'intervention



Source : résultats enquêtes mémoire 2015

Pour l'accompagnement des élus, les besoins en formation sont beaucoup plus importants au niveau des CADL et des SDADL du point de vue des compétences fondamentales, techniques indispensables que des compétences techniques utiles.

Par contre, chez les SRADL, les besoins les plus exprimés se situent au niveau des compétences techniques indispensables et utiles.

Très peu de chefs de SRADL ont exprimé des besoins sur les compétences fondamentales comme la territorialisation des politiques publiques et les finances locales. Et ces agents constituent les jeunes promus chefs de SRADL et n'ayant pas beaucoup d'expériences dans l'accompagnement des collectivités locales dans ces domaines.

### 2.2.1. Besoins en formation des SRADL :

**Tableau 8: Besoins en formation des SRADL**

Compétences	Besoins
Fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Territorialisation des politiques publiques</li> <li>✓ Finance locales</li> <li>✓ La réforme de l'acte 3.</li> <li>✓ La gestion axée sur les résultats</li> </ul>
Techniques indispensables	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Technique de mobilisation des ressources</li> <li>✓ Élaboration du Budget</li> <li>✓ Gestion foncière</li> <li>✓ Intercommunalité</li> <li>✓ Coopération décentralisée</li> <li>✓ Suivi –Evaluation</li> <li>✓ Passation des marchés</li> <li>✓ Budget participatif</li> <li>✓ Assistance à la maîtrise d'ouvrage</li> </ul>
Techniques Utiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Leadership local</li> <li>✓ Techniques d'utilisation des GPS</li> </ul>

### 2.2.2. Besoins en formation SDADL et des CADL

**Tableau 9: Besoins en formation des SDADL et des CADL**

Compétences	Besoins
Fondamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Réforme de l'acte 3</li> <li>✓ Décentralisation</li> <li>✓ Développement local</li> <li>✓ Participation citoyenne</li> <li>✓ Finance locale</li> <li>✓ Territorialisation des politiques publiques</li> <li>✓ Gestion axée sur les Résultats</li> </ul>
Techniques indispensables	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planification locale</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Techniques de mobilisation des ressources</li> <li>✓ Passation des marchés</li> <li>✓ Gestion foncière</li> <li>✓ Suivi –Evaluation</li> <li>✓ Intercommunalité</li> <li>✓ Coopération décentralisée</li> <li>✓ Techniques Animation cadre de concertation</li> <li>✓ Budget participatif</li> <li>✓ Elaboration de Budget</li> </ul>
Techniques Utiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Leadership local</li> <li>✓ Technique d'utilisation des GPS</li> <li>✓ Informatique</li> </ul>

Il ressort des différents tableaux de synthèse des besoins communs à l'ensemble des catégories de chefs de Service et des autres agents et des besoins spécifiques à chaque groupe.

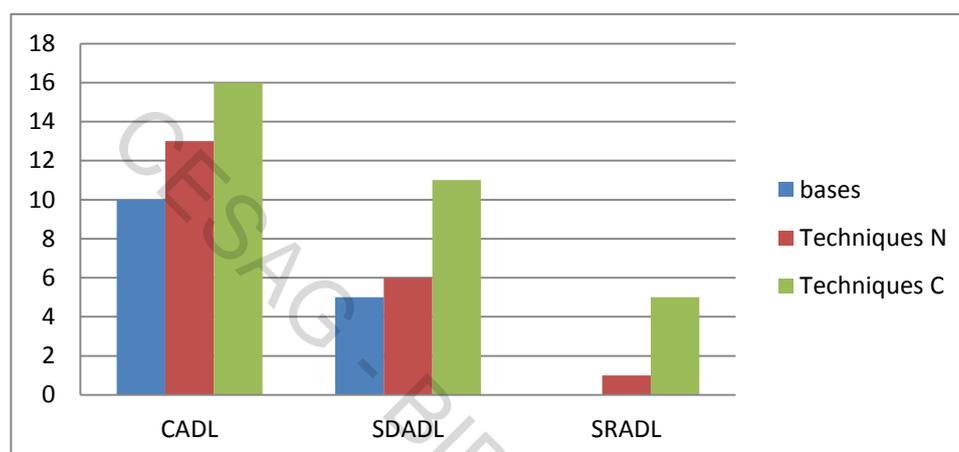
Pour les besoins communs, il s'agit :

- ➔ concernant les compétences fondamentales, elles portent sur:
  - la réforme de l'acte 3 de la décentralisation qui constitue une nouvelle loi sur la décentralisation a été identifiée comme besoin en formation par l'ensemble des agents pour mieux appuyer les collectivités locales. En effet, celle loi, qui depuis son adoption suscite beaucoup d'interrogations de la part des différents acteurs, mérite d'être comprise pour son application correcte au niveau des CL.
  - la territorialisation des politiques publiques;
  - les finances locales
  - la gestion axée sur les résultats et ses différentes techniques constituent également un besoin pour tous les chefs de services particulièrement pour ceux des SRADL qui sont souvent interpellés dans des ateliers ou activités traitant de ces genres de problèmes.
- ➔ concernant les domaines techniques, les thèmes communs sont: les techniques de mobilisation des ressources, l'élaboration du budget, la gestion du foncier, l'intercommunalité, la coopération décentralisée, le suivi –évaluation, la passation des marchés publics, le budget participatif et la maîtrise d'ouvrage.

Les besoins spécifiques intéressent particulièrement les SDADL et les CADL et portent sur le renforcement de leurs connaissances de base en décentralisation et développement local, les techniques de planification locale et les connaissances utiles telles que le leadership local, l'informatique et les techniques d'utilisation du GPS.

Pour l'accompagnement des OCB les besoins en formation sont également plus nombreux au niveau des CADL et des SDADL.

**Graphique 7 : Besoins pour accompagner les OCB**



Source : résultats enquêtes mémoire 2015

Parmi ces besoins, figurent en bonne place ceux relatifs aux compétences techniques utiles et aux compétences techniques complémentaires.

**Tableau 10: Besoins en formation des SRADL pour l'accompagnement des OCB**

Compétences	Besoins
Techniques Nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formations techniques (teinture, transformation de produits locaux, fabrication de savon...)</li> <li>➤ Technique de plaidoyer</li> <li>➤ Leadership féminin</li> <li>➤ Gestion Administrative et Financière</li> <li>➤ Management des organisations</li> </ul>
Techniques Complémentaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Genre</li> <li>➤ Entreprenariat</li> </ul>

**Tableau 11: Besoins en formation des SDADL et des CADL pour l'accompagnement des OCB**

Compétences	Besoins
Base	➤ Participation citoyenne
Techniques Nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion Administrative et Financière</li> <li>➤ Management des organisations</li> <li>➤ Elaboration de microprojets</li> </ul>
Techniques Complémentaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Technique de plaidoyer</li> <li>➤ Leadership féminin</li> <li>➤ Entreprenariat</li> <li>➤ Genre</li> </ul>

Les besoins communs sont plus perceptibles sur le plan technique et constituent: la gestion administrative et financière, le management des organisations. Sur le plan des compétences complémentaires, l'entreprenariat et le genre ont été identifiés comme besoins communs pour tous.

Spécifiquement, les chefs des SRADL ont besoin d'être renforcés dans les domaines suivants: le leadership féminin, les techniques de plaidoyer et quelques formations techniques tandis que les autres, en plus de ces besoins se sont beaucoup plus appesantis sur les techniques d'élaboration de microprojets et la participation citoyenne.

# CHAPITRE 3: PRIORISATION DES BESOINS EN FORMATION

A la suite de l'identification des besoins en formation des agents au niveau des différents services de la DADL, vient la priorisation des thèmes de formation dont l'ordre chronologique dans l'intervention est exigé par les besoins des agents ; le contexte de travail et les besoins exprimés par les élus et les OCB. Ces thèmes sont consignés dans le tableau suivant:

**Tableau12 : Priorisation des thèmes de formation**

Cibles	Chef SRADL	Chef SDADL et CADL
	<b>Pour les compétences fondamentales</b>	
<b>Pour l'accompagnement des élus</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Territorialisation des politiques publiques</li> <li>2. Gestion axée sur les résultats</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Décentralisation</li> <li>2. Développement local</li> <li>3. Territorialisation des politiques publiques</li> <li>4. Gestion axée sur les Résultats</li> <li>5. Finance locale et Techniques de mobilisation des ressources</li> </ol>
	<b>Pour les compétences techniques</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le Budget participatif</li> <li>2. Les techniques de passation de marché</li> <li>3. La maîtrise d'ouvrage</li> <li>4. Le suivi-évaluation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Planification locale</li> <li>7. Budget participatif</li> <li>8. Elaboration de Budget</li> <li>9. Les techniques de passation des marchés publics</li> <li>10. Suivi –Evaluation</li> <li>11. Technique d'utilisation des GPS</li> <li>12. Techniques Animation cadre de concertation</li> <li>13. Gestion du foncier</li> <li>14. Intercommunalité</li> <li>15. Coopération décentralisée</li> </ol>
	<b>Compétences complémentaires</b>	
		<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Participation citoyenne</li> <li>17. Leadership local</li> <li>18. Informatique</li> </ol>
<b>Pour</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrative et</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboration de micro projet</li> </ol>

<b>accompagner les OCB</b>	Financière	2. Gestion Administrative et Financière
	2. Technique de plaidoyer	3. Management des organisations
	3. Leadership féminin	4. Entreprenariat
	4. Entreprenariat	5. Technique de plaidoyer
	5. Management des organisations	6. Leadership féminin
	6. Genre	7. Genre

Le programme de formation regroupe plusieurs thèmes classés selon les priorités et les cibles à accompagner. Pour l'appui aux élus, les connaissances fondamentales sur la décentralisation et le développement local constituent des priorités pour faire décoller les collectivités locales particulièrement les nouvelles communes et les départements.

L'importance du taux de renouvellement des élus au niveau des collectivités locales constitue un facteur essentiel permettant une forte sollicitation des agents dans le cadre de leur accompagnement pour une maîtrise de ces compétences de bases. Donc ces thèmes doivent d'abord être maîtrisés pour une meilleure connaissance des collectivités locales avant toute autre action.

Ensuite, viennent les thèmes relatifs à la territorialisation des politiques publiques pour permettre aux élus de mieux comprendre leurs rôles dans cette nouvelle politique de décentralisation.

Puis, des thèmes liés à l'acquisition de connaissances, celles concernant les connaissances techniques viennent en seconde position. C'est le cas par exemple de la planification, des techniques de passation des marchés et des rubriques liées au budget et finances locales, etc.

Enfin, pour l'accompagnement des OCB, les priorités se situent au niveau des thèmes permettant l'appui à l'organisation, à la maîtrise des connaissances relatives à la gestion administrative de leurs structures et à la gestion financière de leurs activités. Les techniques d'élaboration de microprojets et l'entreprenariat qui constituent des besoins sur lesquels nos agents sont régulièrement sollicités par les OCB sont également des priorités.

Dans tous les cas, les activités de renforcement de capacités dans les domaines tels que l'informatique et la gestion de base de données seront organisées pour le renforcement des performances des agents.

# CHAPITRE 4: ELABORATION DU PLAN DE FORMATION

L'offre de formation qui est proposée pour le renforcement des compétences des agents des SADL est décrite dans un programme global dont la réussite dépend de plusieurs facteurs dont les plus importants sont:

- la connaissance des pré-requis des cibles à former du moment où les profils des agents exerçant les mêmes fonctions sont différents,
- la définition claire des objectifs de formation pour chaque module,
- la maîtrise des conditions d'organisation, de mise en œuvre et de suivi de ces sessions de formation,

## 4.1. Objectifs du programme de formation

Ce programme de formation vise à contribuer au renforcement de capacités d'intervention des agents des services d'Appui au Développement local dans le cadre de la mise en œuvre de décentralisation et du développement local.

Spécifiquement, le programme permettra de:

- ▶ former tous les agents dans les thèmes d'importance capitale au bout de trois ans pour un meilleur accompagnement des élus et des OCB,
- ▶ mettre en place un dispositif de formation continue de renforcement de capacités des agents de façon efficace et permanente,
- ▶ évaluer les capacités des agents à évoluer dans le contexte de la décentralisation et d'y apporter les correctifs nécessaires.

Le plan de renforcement de capacité et de formation continue des agents des services d'appui au développement local que nous proposons renferment les quatre axes suivants :

- ➡ Maitrise du processus de décentralisation et de développement local: cet axe constitue la base des actions à mener. Les modules proposés à ce niveau permettront une parfaite maîtrise des textes de lois et des changements intervenus

dans la politique de décentralisation et de développement local. Ce qui pourrait faciliter l'accompagnement des élus dans l'exécution de leurs missions et rôles.

- ➡ Renforcement des capacités techniques des agents : cet axe doit permettre aux agents d'acquérir toutes les compétences techniques nécessaires pour appuyer les élus dans leurs actions.
  
- ➡ Appui au renforcement de capacité d'organisation et d'existence des OCB : ce qui est recherché à ce niveau c'est l'acquisition des connaissances qui permettront un meilleur accompagnement de ces partenaires locaux. Il regroupe les modules de formation techniques pour booster le développement économique et social de ces organisations.
  
- ➡ Développement personnel qui vise le renforcement des compétences des agents en techniques de communication et de management de manière générale.

## 4.2. Propositions de modules de formation

Tableau 13: Listes des modules

AXES	THEMES	MODULES
<b>Pour l'accompagnement des élus</b>		
<b>Maitrise du processus de décentralisation et de développement local</b>	<b>La décentralisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Textes et lois sur la décentralisation (la réforme de l'acte 3)</li> <li>☞ Historique, principes et enjeux</li> <li>☞ compétences des collectivités locales</li> <li>☞ Fonctionnement des collectivités locales</li> <li>☞ Différents acteurs: rôles et responsabilités</li> </ul>
	<b>Le développement local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Développement économique local</li> <li>☞ Planification locale</li> <li>☞ Acteurs : leurs rôles et relations</li> <li>☞ Ressources et financement du développement local</li> <li>☞ Outils (plan local ; contrat plan, partenariat...)</li> </ul>
	<b>La territorialisation des politiques publiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Concepts clés, enjeux et principes approches</li> <li>☞ Rôle des différents acteurs et relations</li> <li>☞ Démarche et outils</li> <li>☞ Dispositif d'appui</li> <li>☞ Partenariat Public-Privé (PPP)</li> </ul>
	<b>La gestion axée sur les résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Concepts clés et principes</li> <li>☞ Outils stratégiques et opérationnels</li> </ul>
<b>Renforcement des capacités techniques des agents</b>	<b>Elaboration du Budget</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Budget: principe, et procédures</li> <li>☞ Budget participatif : concepts ; principes et dimensions</li> <li>☞ Différentes étapes du budget participatif</li> </ul>

	<b>Passation des marchés publics</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Définition des concepts et dispositifs juridiques</li> <li>☞ Principes fondamentaux Dossiers et types d'appel d'offre</li> <li>☞ Procédures de passation des marchés</li> <li>☞ Suivi et contrôle des marchés publics</li> </ul>
	<b>Maitrise d'ouvrage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Gestion des infrastructures et équipements</li> <li>☞ Entretien et Maintien des équipements et infrastructures</li> <li>☞ Rôles et responsabilités des différents acteurs</li> <li>☞ Outils</li> </ul>
	<b>Suivi- évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Définition des concepts</li> <li>☞ Les différents acteurs et leurs rôles</li> <li>☞ Processus de collecte des données et leur utilisation</li> <li>☞ Définition des indicateurs</li> <li>☞ SIG des territoires</li> </ul>
	<b>Finances locales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Fiscalité locale</li> <li>☞ Sources de financement des collectivités locales</li> <li>☞ Techniques de mobilisation des ressources</li> </ul>
	<b>Intercommunalité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Concepts</li> <li>☞ Principes et formes d'intercommunalité</li> <li>☞ Gestion des compétences</li> <li>☞ Gestion des ressources</li> <li>☞ Méthodologie d'élaboration des projets et programmes intercommunaux</li> </ul>
	<b>Coopération décentralisée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Enjeux et stratégies</li> <li>☞ Mécanismes et procédures</li> <li>☞ La mise en œuvre</li> <li>☞ Le suivi-évaluation du partenariat</li> </ul>
	<b>Gestion du foncier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Réforme foncière au Sénégal,</li> <li>☞ Sécurisation foncière (enjeux, cadre juridique et institutionnel),</li> <li>☞ Décentralisation et gestion locale du foncier,</li> <li>☞ Rôles et responsabilités des différents acteurs,</li> <li>☞ Outils de gestion et de sécurisation foncière</li> </ul>
	<b>Animation des cadres de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Rôle de la concertation dans le développement</li> </ul>

	<b>concertation</b>	<p>local</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Composition des cadres de concertation ;</li> <li>☞ Mise en place et règles fonctionnement</li> <li>☞ Outils d'animation des cadres de concertation</li> </ul>
	<b>Participation citoyenne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Définition et analyse du concept</li> <li>☞ Mécanisme de la participation citoyenne</li> <li>☞ Différents modes d'organisation collective</li> <li>☞ Outils de la participation citoyenne</li> <li>☞ Contrôle citoyen (critères de mesure et outils)</li> </ul>
	<b>Leadership local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Concepts</li> <li>☞ Caractéristiques et styles de leader</li> <li>☞ Rôles ou compétences d'un leader local</li> </ul>
	<b>Technique d'utilisation du GPS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Connaissance utilité de l'outil</li> <li>☞ Méthodes de mesure</li> <li>☞ Traitement et intégration des résultats</li> </ul>
<b>Pour l'accompagnement des OCB</b>		
<b>Appui au renforcement des capacités d'organisation et d'existence des OCB</b>	<b>Organisation administratives et financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Dynamique organisationnelle</li> <li>☞ Gestion comptable et financière</li> </ul>
	<b>Elaboration des microprojets</b>	☞ Techniques d'élaboration des projets
	<b>Entreprenariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Définition et types d'entreprise</li> <li>☞ Procédures de création de l'entreprise</li> <li>☞ Gestion de l'entreprise</li> </ul>
	<b>Genre, Techniques de plaidoyer et leadership féminin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Genre (concept ; outils et enjeu de développement)</li> <li>☞ Leadership (concepts ; enjeux et défis ; qualités ; obstacles)</li> <li>☞ Techniques de négociation</li> <li>☞ Techniques de communication</li> <li>☞ Sensibilisation</li> </ul>
<b>Développement personnel</b>	<b>Informatique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Traitement de texte et ses différents logiciels</li> <li>☞ Gestion des bases de données</li> <li>☞ Utilisation de l'internet</li> </ul>
	<b>Techniques de communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Rédaction administrative</li> <li>☞ Techniques d'animation et de formation</li> </ul>

Les modules listés dans ce tableau sont loin d'être exhaustifs, ils sont cités à titre indicatif et peuvent être regroupés ou séparés lors de la mise en œuvre du programme. Toutefois, chaque module doit être décomposé en contenus et séquences lors des formations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

### 4.3. Planning des formations

Tableau 14: Planning des formations

MODULES	DUREES PAR SESSION (jrs)	NOMBRE TOTAL DE SESSION	BENEFICIAIRES	EFFECTIFS	PERIODES		
					ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Décentralisation	5	4	Chefs SDADL et Chefs CADL	97	x		
Développement local	5	4	Chefs SDADL et Chefs CADL	97	x	x	
Territorialisation des Politiques Publiques	2	4	Tous agents	111	x	x	
Gestion axée sur les résultats	3	4	Tous agents	111	x	x	x
Budget participatif	3	4	Tous agents	107	x	x	x
Passation de marché publique	3	4	Tous agents	107	x	x	x
Assistance à la maîtrise d'ouvrage	2	4	Tous agents	111	x		x

Suivi-évaluation	3	4	Tous agents	<b>111</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Participation citoyenne	2	4	Chefs SDADL et Chefs CADL	<b>97</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	
Finances locales et Techniques de mobilisation des ressources	3	4	Chefs SDADL et Chefs CADL	<b>97</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Gestion foncière	2	4	Chefs SDADL et Chefs CADL	<b>97</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Intercommunalité	2	4	Chefs SDADL et Chefs CADL	<b>97</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Coopération décentralisée	2	4	Chefs SDADL et Chefs CADL	<b>97</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Techniques Animation cadre de concertation	2	4	Chefs SDADL et Chefs CADL	<b>97</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Leadership local	3	4	Tous agents	<b>110</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Technique d'utilisation des GPS	2	4	Chefs SDADL et Chefs CADL	<b>97</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Informatique	3	4	Chefs SDADL et	<b>97</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	

			Chefs CADL				
Elaboration de micro projet	3	4	Chefs SDADL et Chefs CADL	<b>97</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Gestion administrative et Financière	3	4	Chefs SDADL et Chefs CADL	<b>97</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Techniques de plaidoyer ; genre et Leadership féminin	2	4	Tous agents	<b>111</b>		<b>x</b>	<b>x</b>
Entreprenariat	3	4	Tous agents	<b>111</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

Le planning des formations regroupe plusieurs modules qui seront déroulés sur une période de trois ans suivant les priorités. Les sessions se feront entre deux et cinq jours selon les contenus des modules qui vont être dispensés. Les modules de base seront exécutés au plus sur une période de deux ans du fait de leur caractère prioritaire.

Concernant la mise en œuvre des formations, nous préconisons qu'elles soient organisées par axe ou zone pour les raisons suivantes :

D'abord, regrouper les agents et les former dans leurs zones est plus facile que de les déplacer vers d'autres localités. Ce regroupement sera également un avantage pour la DADL car il sera moins coûteux.

Dans ce cas, les zones suivantes peuvent être retenues pour accueillir les ateliers de formations des agents. Il s'agit de :

- ✓ La zone Nord où les agents des régions de Matam, Saint-Louis et Louga seront formés
- ✓ La zone centre qui regroupe les agents des régions de Diourbel, Fatick, Kaolack et Kaffrine ;
- ✓ La zone Ouest qui est marquée par une forte concentration d'agents accueillera les agents de Thiès et Dakar ;
- ✓ La Zone Sud-est pour les agents des régions de Ziguinchor, Sédhiou, Kolda, Kédougou et Tambacounda.

Dans cette option de mise en œuvre des formations, les villes centres qui offrent les meilleures conditions d'hébergement abriteront les sessions de formation. Ce sont les villes de Thiès, Saint-Louis, Kaolack et Kolda. Le regroupement en zone détermine le nombre de sessions à dérouler pour chaque module. Chaque module sera déroulé au niveau de chaque zone. Ce qui porte le nombre de sessions par module à quatre.

#### **4.4 Budget prévisionnel**

Ce budget est préparé en raison du nombre de sessions de formation à dérouler durant les trois ans de formation. A partir des informations collectées auprès du responsable de la formation au niveau de la DADL, le budget est estimé sur la base de taux forfaitaires.

Pour les honoraires des formateurs, ils sont calculés sur la base d'un taux de 100 000 francs par jour pour un formateur senior.

Quant à la prise en charge des participants, elle est calculée à raison de 35 000 FCFA par personne et par jour et comprend : le kit pédagogique, les frais d'hébergement et de restauration.

La prise en charge des frais de transport des agents est également estimée à 20 000 FCFA par participant et par session.

Toutefois, nous signalons que le budget ne prend pas en compte la location de salle du fait qu'il sera difficile de la budgétiser suivant l'option de formation en zone. Il serait plus raisonnable de l'évaluer avant la mise en œuvre des formations.

Ainsi le tableau suivant a été élaboré sur la base de ces éléments.

**Tableau 15 : Budget prévisionnel**

MODULES	DUREES PAR SESSION (jrs)	NOMBRE TOTAL DE SESSION	EFFECTIFS	COUTS ANNUELS		
				ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Décentralisation	5	4	97	18 975 000	-	-
Développement local	5	4	97	18 975 000	-	-
Territorialisation des Politiques Publiques	2	4	111	8570 000	-	
Gestion axée sur les résultats	3	4	111	12 855 000		
Budget participatif	3	4	107	12435 000		
Passation de marché publique	3	4	107	3108 750	6 217 500	3 108 750
Assistance à la maîtrise d'ouvrage	2	4	111	4 285 000	-	4285 000
Suivi-évaluation	3	4	111	-	6 427 500	6 427 500
Participation citoyenne	2	4	97	3 795 000	3 795 000	-
Finances locales et Techniques de mobilisation des ressources	3	4	97	-	5 692500	5 692 500

Gestion foncière	2	4	97	-	3 795 000	3 795 000	
Intercommunalité	2	4	97	-	3 795 000	3 795 000	
Coopération décentralisée	2	4	97	-	3 795 000	3 795 000	
Techniques Animation cadre de concertation	2	4	97	-	3 795 000	3 795 000	
Leadership local	3	4	110	-	6 375 000	6 375 000	
Technique d'utilisation des GPS	2	4	97	-	3 795 000	3 795 000	
Informatique	3	4	97	5 692 500	5 692 500	-	
Elaboration de microprojets	3	4	97	2 846 500	5 692 500	2 846 500	
Gestion administrative et Financière	3	4	97	-	5 692 500	5 692 500	
Techniques de plaidoyer ; genre et Leadership féminin	2	4	111	-	4 285 000	4 285 000	
Entreprenariat	3	4	111	3 213 750	3 213 750	6 427 500	
<b>TOTAL</b>					<b>94751 500</b>	<b>72 058 750</b>	<b>64 115 250</b>
<b>Frais de transport des participants sur trois ans de formation 20 000Fx2150</b>						<b>43 080 000</b>	

Le budget indicatif du plan de formation et de renforcement des capacités des agents des SADL dans le cadre de l'accompagnement des acteurs locaux pour la mise en œuvre de la politique de décentralisation et du développement local s'élève à deux cent soixante-quatorze million huit mille cinq cent (274 008 500) francs CFA pour une durée de trois ans.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## CHAPITRE 5: RECOMMANDATIONS

La mise en œuvre de ce programme de formation sera confiée au responsable de la formation basé au Centre National de Documentation, de Formation et d'Information de la Direction. Il a pour rôle, la programmation, le recrutement des personnes ressources chargées de la formation et la création des conditions d'exécution des différentes formations. Il a également pour mission de conduire le suivi-évaluation de toutes les formations concernant ce programme.

Afin de permettre une bonne exécution de ce programme de formation et de renforcement de capacités des agents des SADL, nous suggérons une réflexion sur certaines mesures d'accompagnement qu'il conviendrait de prendre en charge. Il s'agit principalement de:

➤ **L'organisation des formations:**

Le lieu de la formation est déterminant dans ces genres de formation qui mobilisent des agents issus de plusieurs localités. Des ateliers zonaux peuvent être organisés pour les formations concernant les chefs des SDADL et les chefs des CADL. Des ateliers nationaux peuvent être également organisés pour les formations intéressant les chefs des SRADL car leur nombre est beaucoup plus réduit et ils sont plus faciles à déplacer.

Concernant les types de formation, des séminaires et ateliers doivent être privilégiés ce qui permettra d'alterner les apports théoriques et les cas pratiques ou travaux de groupe mais également de favoriser les échanges.

➤ **Les profils des formateurs/facilitateurs:**

Un bon choix doit être opéré à ce niveau pour l'atteinte des objectifs du programme de formation. Ils doivent bénéficier de connaissances avérées et d'expériences dans les domaines dans lesquels ils seront sélectionnés. La connaissance de la politique de décentralisation et de développement local du Sénégal serait également une des conditions de sélection.

➤ **L'exécution des séances de formation:** il faut veiller à ce que les facilitateurs puissent adopter des démarches pédagogiques pertinentes adaptées aux cibles pour une meilleure atteinte des objectifs. Lesquelles démarches tiendront compte de la préparation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des apprentissages.

➤ **Le suivi-évaluation de la formation qui se fera à trois niveaux :**

La première étape concerne l'évaluation à chaud qui sera effectuée après chaque session de formation pour déterminer le degré d'atteinte des objectifs. Elle permettra éventuellement de déterminer les facteurs d'échecs s'ils existent et les éléments d'insatisfaction qu'il conviendra de corriger à l'avenir.

La seconde étape est relative à l'évaluation des impacts des formations des agents en situation professionnelle. Ce suivi-évaluation peut être réalisé par le supérieur hiérarchique (chef du SRADL) en collaboration avec le responsable de la formation.

La troisième et dernière étape constitue l'évaluation du programme de formation pour déterminer le taux de réalisation et vérifier l'atteinte de ses objectifs.

Tous ces types d'évaluation permettront d'effectuer des réorientations ou des réajustements pour les sessions suivantes.

➤ **Le financement du plan de formation :** la DADL doit trouver les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ce plan en activant son réseau de partenariat ou en veillant à ce que tout ou une partie du programme soit pris en compte dans la stratégie globale de formation des acteurs de la décentralisation du Ministère.

➤ **La motivation des agents** par l'augmentation des crédits de fonctionnement, le renforcement de l'équipement en matériel informatique et la connexion à l'internet mais aussi en matériel technique tel que le GPS.

# CONCLUSION GENERALE

La collecte de données à travers cette étude a permis d'identifier les besoins en formation des agents des services déconcentrés de la DADL. La prise en compte des attentes des élus et des OCB dans l'identification des besoins constitue une nécessité pour plus d'efficacité dans leurs actions.

Force est de reconnaître qu'il y a nécessité d'adopter une démarche d'ingénierie appropriée dans l'évaluation des besoins réels en formation des agents du moment où leur mission est de répondre à la demande des services des partenaires locaux.

Il apparaît que la formation continue des agents est plus qu'une nécessité dans ce contexte marqué par de nouvelles réformes sur la politique de décentralisation au Sénégal. En effet, l'analyse des besoins à travers tous les outils de recherche a permis d'identifier plusieurs thèmes de formation dans lesquels les agents doivent être formés pour l'accomplissement correcte de leurs missions. Ces thèmes déclinés en modules peuvent être revus en détail avant l'exécution des formations.

Ainsi les besoins réels en formation des agents ont contribué à la planification des actions de formations car la mise en œuvre des modules retenus par exemple dans le premier axe constitue une priorité.

Toutefois la mise en œuvre du plan de formation dépend de plusieurs facteurs que la DADL doit prendre en charge afin d'obtenir les résultats escomptés. Il s'agit du choix des formateurs, du dispositif global à mettre en place, mais également des ressources nécessaires à mobiliser pour l'exécution. Il faut également noter que l'exécution de ce programme nécessite les services d'un spécialiste en formation pour un meilleur suivi du processus.

Ainsi, nous souhaitons la mise en œuvre de ce plan pour deux raisons: d'abord pour assurer une formation permanente des agents pour plus de performance dans leurs secteurs d'activité. Mais également pour une meilleure contribution de la DADL à la réussite de la politique de la décentralisation en appuyant les populations à relever les défis posés par l'acte 3.

Enfin nous suggérons d'autres études complémentaires pour que la DADL puisse disposer de ressources humaines compétentes au niveau de tous ces services déconcentrés (SRADL, SDADL et CADL) pour répondre convenablement aux préoccupations des populations. C'est par exemple l'élaboration des fiches de poste ou de référentiel emploi-type au niveau des postes de responsabilité pour plus de performance et d'efficacité. L'existence de fiches de poste adaptées aux véritables missions des agents facilitera l'identification des besoins en formation des agents dans les prochaines stratégies de planification.

## BIBLIOGRAPHIE :

1. Lettre de politique sectorielle de l'Aménagement du territoire, de la décentralisation et du développement local : Plan quinquennal d'actions 2011-2015; 40 pages
2. Extrait du discours du Président Macky SALL lors du CNDCL du 19 mars 2013
3. Déclaration de politique général du Premier Ministre Abdoul Mbaye, 10 septembre 2012
4. Rapport d'étape sur l'acte III de la décentralisation: diagnostic, propositions de réformes et recommandations Mai 2014, Ministère de la Gouvernance Locale, du Développement et de l'Aménagement du Territoire (MGLDAT), 44 pages
5. Document de stratégie de formation et de communication de la décentralisation et du développement local, Mars 2012, PNDL
6. Guide de planification participative locale, DADL et PNDL, MATCL 2011, 54 pages
7. La Banque Mondiale : « *Decentralization Thematic Team, Jennie Litvack*
8. Brochon, dans Analyse de pratiques professionnelles et accompagnement, septembre 2010, Académie de Dijon
9. S. FAISANDIER et Jacques SOYER, « fonction formation » Eyrolles 2007, édition d'organisation, 49 p
10. Fernandez Julio, réussir une activité de formation, Montréal, les éditions coopératives Albert Saint-Martin, 1988
11. Fonction publique et formation continue en Europe, Gérard IGNASSE, édition Harmattan
12. Guide Le Plan de Formation dans la fonction publique Territoriale, CNFPT, Mai 2009, 120pages ;
13. Plan d'Orientation et d'Opération de la Direction d'Expansion Rurale (POO) 2002-2006, 102 pages
14. Gestion foncière au Sénégal : Enjeux, état es lieux et débats : Actes, IPAR et CNCR décembre 2010, 42 pages
15. Guide du partenariat de la coopération décentralisée avec les collectivités locales au Sénégal. Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Collectivités Locales, 2012, 128 pages
16. Le petit Larousse Illustré 1995

17. Dictionnaire de politique la Toupie. [www.toupie.org/dictionnaire/décentralisation.htm](http://www.toupie.org/dictionnaire/décentralisation.htm)

### **LOIS ET DECRETS**

1. Loi n° 60-014 du 13 janvier 1960 portant création des CER ;
2. Décret n° 72-1390 du 04 décembre 1972 portant organisation des CERP ;
3. Loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des Collectivités Locales,
4. Loi n°2013 -10 du 28 décembre 2013 portant Code Général des Collectivités Locales
5. Décret n° 2005- 575 du 22 juin 2005 portant organisation du Ministère des Collectivités Locales et de la Décentralisation,

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXES

## Identification des besoins en formation des agents

**REGION:**

**DEPARTEMENT:**

**SERVICE :**

**COMMUNES Couvertes :**

**Prénoms et Nom de l'agent :**

**Profession :**

**Age :**

**Sexe :**

**Niveau d'instruction :**      **Moyen**              **Secondaire**              **Supérieur**

**Formation initiale:**

**Diplôme obtenu:**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## GRILLE D'EVALUATION DES COMPETENCES DES AGENTS

Compétences	Acqui ses	En cours d'acquisition	Non acquises
Au profit des élus			
<b>Les compétences fondamentales (connaissances générales)</b>			
- Décentralisation (texte et lois ; historique)			
- Organisation et fonctionnement des CL			
- Réforme de l'acte 3 (contenu, enjeux et défis, etc.)			
- Compétences transférées			
- Développement local			
- Participation citoyenne			
- Finances locales			
- Rôles et responsabilités des commissions			
- Gestion Accès sur les résultats (GAR)			
- Territorialisation des politiques publiques			
<b>Les compétences opérationnelles indispensables</b>			
- Planification locale			
- Techniques de mobilisation des ressources (recettes)			
- Nomenclature budgétaire			
- Elaboration de Budget			
- Budget participatif			
- Passation des marchés			
- Maitrise d'ouvrage			
- Gestion du foncier			
- Techniques d'animation des conseils de quartier et des cadres de concertation			
- Intercommunalité			
- Coopération décentralisée			
- Suivi-évaluation			
<b>Les compétences opérationnelles utiles</b>			
- Leadership local			
- Etat civil			
- Techniques d'utilisation de GPS			
<b>Au profit des OCB et autres partenaires</b>			
<b>Les compétences de base</b>			
- Dynamique organisationnelle			
- Développement local			
- Participation citoyenne			
<b>Les compétences techniques nécessaires</b>			
- Elaboration de microprojets			
- Gestion administrative et financière			
- Formations techniques (transformation des produits locaux, savon, teinture, sérigraphie,			

etc.)			
- Management des organisations			
- Suivi-évaluation			
- rédaction administrative			
- technique de réunion			
<b>Les compétences techniques complémentaires</b>			
- Genre			
- Entreprenariat			
- Technique de plaidoyer			
- Leadership féminin			

## GUIDE D'ENTRETIEN POUR LA DADL

1. Missions des agents (**Préciser également les références réglementaires de ces missions**):
2. **Les taches principales des agents de la direction et des services déconcentrés :**
3. Les compétences requises pour chaque catégorie d'agents :
  - ✓ Le chef du SRADL
  - ✓ Le chef du SDADL
  - ✓ Le chef du CADL
4. Y a-t-il un gap entre le profil des agents et les compétences requises pour l'exercice de leurs missions ?
5. Si oui, quels sont les besoins en formation des agents ?
6. La DADL dispose-t-elle d'une politique de formation ?
7. Votre politique de formation a-t-elle évolué au cours de ces 5 dernières années ?
8. Quels en sont les acquis et les faiblesses ?
9. Quels sont le dispositif et les mécanismes de suivi des formations déroulées
10. Quelles sont les stratégies de formation prévues par la DADL pour le renforcement des capacités des agents ?
11. Autres perspectives de formation ?
12. Quel pourrait être l'apport des services déconcentrés à l'accompagnement des Collectivités Locales et autres partenaires locaux à la mise en œuvre de la nouvelle réforme sur la décentralisation ?
13. Quelles sont les stratégies de mobilisation des ressources financières qui permettent à la DADL de dérouler ses plans de formation ?
14. Quels enseignements pourrait-on tirer en général de la formation des agents ?

## GUIDE MINISTERE (service formation)

1. Stratégie d'intervention du ministère en matière de formation (à la demande, à partir d'étude etc.)
2. Actions de formation prévues pour l'accompagnement des élus dans la mise en œuvre de la politique de décentralisation ?
3. Existence d'un dispositif et mécanisme de suivi évaluation
4. Acquis capitalisés en matière de formation
5. Faiblesses rencontrées en matière de formation
6. Domaines de formation appuyés par le ministère au profit de la DADL et de ses agents, montants injectés et périodes
7. Stratégies de formation envisagées par le ministère pour une bonne mise en œuvre de la décentralisation par les niveaux stratégique et opérationnel
8. Pour qui ?
9. Comment ? (les méthodes qui seront utilisées)
10. Suivi/évaluation et comment ?

## 11. Financement de la formation ?

### **Guide pour les élus**

Attentes par rapport à la politique de décentralisation?

Besoins en formation

Besoins en appui conseil/accompagnement

### **Guide pour les OCB/ONG**

Domaines dans lesquels elles sont accompagnées par les SADL

Difficultés rencontrées

Besoins en accompagnement et formation

### **Guide d'entretien avec les chefs des SRADL**

**REGION**

**Prénoms et Nom:**

1. **Quelles sont selon vous les thèmes prioritaires pour la formation (donnez 05 priorités pour chaque groupe pour l'appui aux OCB et aux élus) ?**
2. **Comment voulez-vous que les formations se déroulent ?**
  - En séminaire**
  - En atelier de partage**
  - En formation**
  - Autre à préciser**
3. **Justifier votre choix**
4. **Donner votre avis sur le profil des formateurs**
5. **Que pensez-vous du suivi-évaluation de la formation ?**